

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

واقع التخطيط الاستراتيجي واثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية دراسة ميدانية

إعداد الطالب
عبدالرحمن علي العطوي

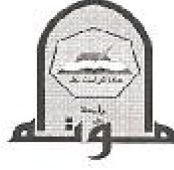
إشراف
الدكتور سامر البشابشه

رســـالة مقدمة إلـــى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمـــالاً لمتطلبـــات الحصول على درجـــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عبدالرحمن علي العطوي الموسومة بـــ:

واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية – دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: .

	التوقيع	التاريخ	
د. سامر عبد المجيد البشابشه		2012/12/30	مشرفاً ورئيسا
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2012/12/30	عضواً
د. فاطمة علي الربابعة		2012/12/30	عضواً
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2012/12/30	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من أفنت عمرها من أجل فلذات أكبادها، إلى التي طالما حلمت أن تراني في أعلى المراتب، إلى من لا تسعفني كل عبارات الشكر والتقدير، إلى أغلى ما في الوجود، أمي الغالية.

إلى نبراسي الذي ينير دربي ويضيء حياتي إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة أبي.

إلى من كانوا عوني وزادي في مشواري والذين تجمعني بهم أصدق المشاعر وأحلى الذكريات وبدونهم تفقد الحياة زوجتي و اولادي.

عبدالرحمن العطوي

الشكر والتقدير

أشكر الله عز وجل على فضله في إتمام هذه الرسالة و أتقدم بالشكر إلى الدكتور (سامر البشابشة) على إشرافه على هذه الرسالة والمساهمة في إخراجها وكما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة الكريمة المكونة من الاستاذ الدكتور حلمي شحاده والدكتور محمد المحاسنة والدكتورة فاطمة الربابعة.

وأشكر قسم الادارة العامة وأساتذته الأفاضل على جهودهم طوال فترة دراستي. وأتقدم بخالص الحب والوفاء إلى الضوء الذي أنار دربي طوال أيام دراستي إلى والدتي ووالدي

عبدالرحمن العطوي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

الملخص

واقع التخطيط الاستراتيجي واثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية

عبد الرحمن العطوي

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي (وضوح التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) واثره في التغيير التنظيمي (التغير في مهام الشركة، التغير التكنولوجي، التغير في القوى البشرية، التغير الهيكل التنظيمي، التغير في التشريعات والأنظمة) في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (811) استبياناً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصوّرات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.
2. أن تصوّرات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى التغيير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
3. وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، وأن التخطيط الاستراتيجي فسر ما مقداره (42.9%) من التباين في التغيير التنظيمي.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فان الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها، العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها بالاضافة الى زيادة الاهتمام وتقديم الدعم التشجيعي للعاملين والاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للتغيير، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للتغيير والعمل على فتح قنوات اتصالات فعالة لتبادل المعلومات، لما لهذه القيمة من أثر إيجابي في تحسين التغيير التنظيمي.

Abstract

The Impact of Strategic Planning on organizational change in Saudi Communication Company

Abdul Rahman Al-Atwi
Muta University, 2012

This study aimed to investigate The Impact of Strategic Planning (Importance, Clarity ,Participation, Utilization ,Analysis the Environment) on organizational changes (Change in Tasks,Technology, Manpower, Organizational Structure, Regulations and instructions) in Saudi Communication Company. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The sample was composed of (811) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following :

1. The perceptions of Employees toward Strategic Planning in the Saudi Communication Company was a medium level.
2. The perceptions of Employees toward Organizational Change in the Saudi Communication Company was a High level.
3. There is an impact of Strategic Planning dimensions in Organization Change which explains (42.9%) of variations in the dependent variable (Organization Change) .

The study presented a number of recommendation, the most important was, working to adopt Strategic Planning in communications companies, to develop the skills and capabilities of Employees and, create a regulatory, healthy environment, to support promotional workers and listen to their proposals working to bring about change, to develop the company's policies for encouraging about their proposals for change and working to open channels of effective communication for the exchange of information, because for this value of a positive impact in improving the organizational change.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة غير مسبوقة من التغيرات والتحديات التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلب التصدي وتوفير الأساليب العلمية لمواجهة هذه التطورات، فالمنظمات في العصر الحديث تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج واسعة ومتميزة وذلك لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة والاستمرارية، وهذه التطورات إن لم تكن مبنية على أسس علمية سليمة سوف تهدد استمرارية وقدرة المؤسسات على المنافسة وتجعلها في بوتقة الاختبار، ومما لاشك فان هذه التغييرات في الوقت الراهن أصبحت تشكل مصدر قلق للمنظمات وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب تغيراتها الحادة والمفاجئة في ظل قدرة الإدارات المحدودة على تبني نماذج ملائمة للتكيف مع تلك المتغيرات.

ولعل من الأساليب الحديثة التي ظهرت للمحافظة على استمرارية المنظمات واستدامتها وقدرتها على مواكبة التطورات والتهديدات والفرص وهو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي والذي يعد من أحدث صور التخطيط في المنظمات، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب ينتج عنه وضع إستراتيجيات للمؤسسة ككل في مختلف المجالات، وهو العملية التي يتم فيها تنظيم العمل واتخاذ القرارات في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وهي مرحلة تقوم بها الإدارة بالبحث عن الفرص المتاحة لها في المحيط الخارجي في ضوء مواردها الذاتية ومدى قدرتها على تنمية هذه الموارد وحسن استقبالها وتحديد المخاطر أو التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملاءمة مع الإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب.

كما أن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة سواء من الداخل أو من البيئة الخارجية.

وعليه فإن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على منظمات الأعمال باعتبارها ركيزة هذه التحولات، وخاصةُ شركات الاتصالات فهي تتعرض الى الكثير من التغيرات الجوهرية من خلال تقديم الخدمات وظهور شركات منافسة، لذا فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، وتبني حلول إستراتيجية شاملة ومتكاملة قادرة على إحداث التغيير وذلك للمحافظة على امتلاك الميزة التنافسية ولأطول فترة ممكنة.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركات الاتصالات السعودية تحديات كثيرة، والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعة عملها وأسلوب عملها التقليدي، وذلك من خلال استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في مجالات تقديم الخدمات للعملاء والقيام بالعديد من الوسائل لتصحيح مسارها في مختلف الاتجاهات والتعامل مع نوعية جديدة من الفرص والتهديدات، ونظراً للتطورات السريعة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وزيادة الاستثمار في هذه القطاعات وما صاحب ذلك من مخاطر كبيرة وكثيرة لها تأثيرات سلبية على عمل هذه الشركات والمؤسسات وقراراتها في عمليات تقديم

الخدمات والمنتجات للعملاء ،وبالتالي هذا بدوره يستدعي البحث عن أساليب تخطيطية إستراتيجية توفر قدراً كبيراً من المعلومات لمتخذي القرارات في هذه الشركات لإحداث التغييرات التي توفر لها القدر الكافي للمحافظة على الموقع التنافسي من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح هذه الشركات لما تتمتع به والتميز في تقديم الخدمات، لاسيما في البيئة المحيطة المنافسة بشركة الاتصالات السعودية، ومن هذا المنطلق، فانه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الشمولي التالي: " ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين فيها" ؟.

3.1 أسئلة الدراسة :

ومن هنا تحاول هذه الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو أبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية)؟.

السؤال الثاني: ما مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده (التغير في مهام الشركة، التغير التكنولوجي، التغير في القوى البشرية، التغير الهيكل التنظيمي، التغير في التشريعات والأنظمة) من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية؟.

4.1 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (وضوح التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وأثره على التغيير التنظيمي بأبعاده (التغير في مهام الشركة، التغير التكنولوجي، التغير في القوى البشرية، التغير الهيكل التنظيمي، التغير في التشريعات والأنظمة) من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على تصورات العاملين عن واقع التخطيط الإستراتيجي في شـــركة الاتصالات السعودية.
2. التعرف على تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو مستوى حدوث التغيير التنظيمي.
3. تقديم خلفية نظرية لمفهومي التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي.
4. تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في شركة الاتصالات السعودية تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الإســـتراتيجي فيـــه لمواكبـــة التطـــورات والتغييرات التي تحدث في عالم الاتصالات.

5.1 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1. أنها تتناول هذه الدراسة مفهومين حديثين وهما التخطـــيط الاســـتراتيجي والتغييـــر التنظيمي، لذلك فإن إخضاع هذين المفهومين للدراسة التطبيقيـــة يعطيهـــا أهميـــة واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة خاصة في ظل الظـــروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسة المتعددة التي يشهدها القطاع العـــام السعودي، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها المملكة العربية السعودية والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

2. كما أن أهمية الدراسة الحالية تبرز من أنه يؤمل من هذه الدراسة الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في زيادة وعي القائمين على إدارة شركة الاتصالات السعودية بمفهوم وأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودورها الفعال في إحداث التغيير التنظيمي. كما وتبرز أيضًا أهميتها من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

6.1 فرضيات الدراسة :

بناءاَ على ما سبق ، يمكن بناء الفرضيات الرئيسة والتي سيجري اختبارها .

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المبحوثين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في التغيير التنظيمي(التغيير في مهام الشركة، التغيير التكنولوجي، التغيير في القوى البشرية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في القوانين والأنظمة) في شركة الاتصالات السعودية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المبحوثين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح +مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بُعد التغيير في مهام الشركة كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المبحوثين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بُعد التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المبحوثين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط ،

تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بُعد التغيير في القوى البشرية كأحد أبعـــاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.

4. الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجــد أثــر ذو دلالــة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظــر المبحــوثين لأبعــاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهميــة التخطــيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة فــي وضــع الخطــط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.

5. الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجــد أثــر ذو دلالــة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظــر المبحــوثين لأبعــاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهميــة التخطــيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة فــي وضــع الخطــط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بُعد التغيير في القوانين والأنظمة كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مــستوى دلالــة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في شركة الاتصالات السعودية لأبعــاد التخطــيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاســتراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخليــة والخارجية) تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (المؤهــل التعليمــي، ســنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مــستوى دلالــة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في شركة الاتصالات الــسعودية لأبعــاد للتغييــر التنظيمي (التغيير في مهام الشركة، التغيير التكنولوجي، التغيير في القوى البــشرية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في القوانين والأنظمــة) تعــزى لخصائــصهم الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

أولا: المتغير المستقل:

التخطيط الإستراتيجي: هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها شركة الاتصالات السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضمن السوق السعودية والإقليمية، والتي يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر وتمكن من بناء استراتيجيات فعالة قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من الشركة، وأن تتسم هذه العملية النظامية التخطيطية بالوضوح والأهمية البالغة في حسن استخدامها لإدارة الشركة ولكافة العاملين في الشركة. (شراب،2011).

ويشمل المتغير المستقل الأبعاد الفرعية التالية :

1. **وضوح التخطيط الإستراتيجي:** ويعني مدى وضوح رؤية ورسالة شركة الاتصالات السعودية لدى الإدارة العليا والعاملين في شركة الاتصالات من ناحية أهدافها وخططها واحتياجاتها المستقبلية وبناء رؤيتها على أساس متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لبيان وضوح التخطيط الاستراتيجي وتحقيقه على ارض الواقع ومدى ملائمة أهداف الشركة الإستراتيجية لرؤيتها ورسالتها ووضوح السياسات المطبقة للعاملين فيها.
2. **أهمية التخطيط الإستراتيجي:** وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في مساهمته في النمو والتطور التي تتبناها شركة الاتصالات السعودية ووضع الشركة في موقف تنافسي أفضل من خلال التنبؤ بالفرص والتهديدات في قطاع الاتصالات الداخلية والخارجية ومواجهتها.
3. **استخدام التخطيط الإستراتيجي:** ويشير إلى الدرجة التي تستخدم فيها الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المخطط لها وتحقيق الابتكار والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية والقدرة على تحليل عوامل قطاع الاتصالات الداخلية والخارجية، والمحافظة على مستوى

الشركة في السوق مرتفعا وتحقيق الميزة التنافسية والتقليل من التأثر الشركة بالظروف الخارجية والداخلية .

4. **المشاركة في وضع الخطط**: ويعني مدى سماح الإدارة العليا للعـــاملين فـــي شركة الاتصالات السعودية بالمشاركة وتمكينهم في إبـــداء آرائهـــم حـــول الخطط الإستراتيجية للشركة ودعوتهم لتقديم المقترحات والتوجيهـــات التـــي يرونها بأنها تحقق التميز في تقديم الخدمات لأطول فترة ممكنة.
5. **دراسة البيئة الداخلية والخارجية**: وتعني قيام شركة الاتصالات الـــسعودية بجمع البيانات عن العملاء ومزودي الخدمات الآخرين والخدمات البديلة التي يسعى إليها الزبائن ومعرفة الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات المنافسة وتحليل خصائص الزبائن لمراعاتها ومتابعة التغيرات في الأنظمة والتعليمات التي تصدرها هيئة الاتصالات ومدى إيجاد حاله من التوازن بـــين الخطـــط الإستراتيجية والموارد المتاحة ومراجعة الأوضاع الاقتصادية والتطـــورات التكنولوجية في مجال الاتصالات . (غنيم، 2001).

ثانياً : المتغير التابع:

التغيير التنظيمي: هو قدرة شركة الاتصالات الـــسعودية علـــى إحـــداث تـــأثيرات وتغييرات على العمليات والأنشطة التي تقدمها الشركة، وذلك من خـــلال تحـــسين وتطوير الخدمات لتكون مختلفة عما كانت في الوضع الحالي بحيث تستطيع تحقيـــق أهدافها الإستراتيجية من خلال التوسع والتميز في خدماتها، وأن يتمثل هذا التغييـــر في مهام الشركة وواجباتها وقدرتها على مواكبة التغيير فـــي القـــوانين والأنظمـــة السائدة وفي التقنيات الحديثة والتكنولوجيا والعمل على تطوير وتدريب العاملين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار حرص الشركة على أن تكون قنـــوات الاتـــصال واضـــحة لجميع العاملين في الشركة ، وفيما يلي توضيح لأبعاد المتغير التابع:

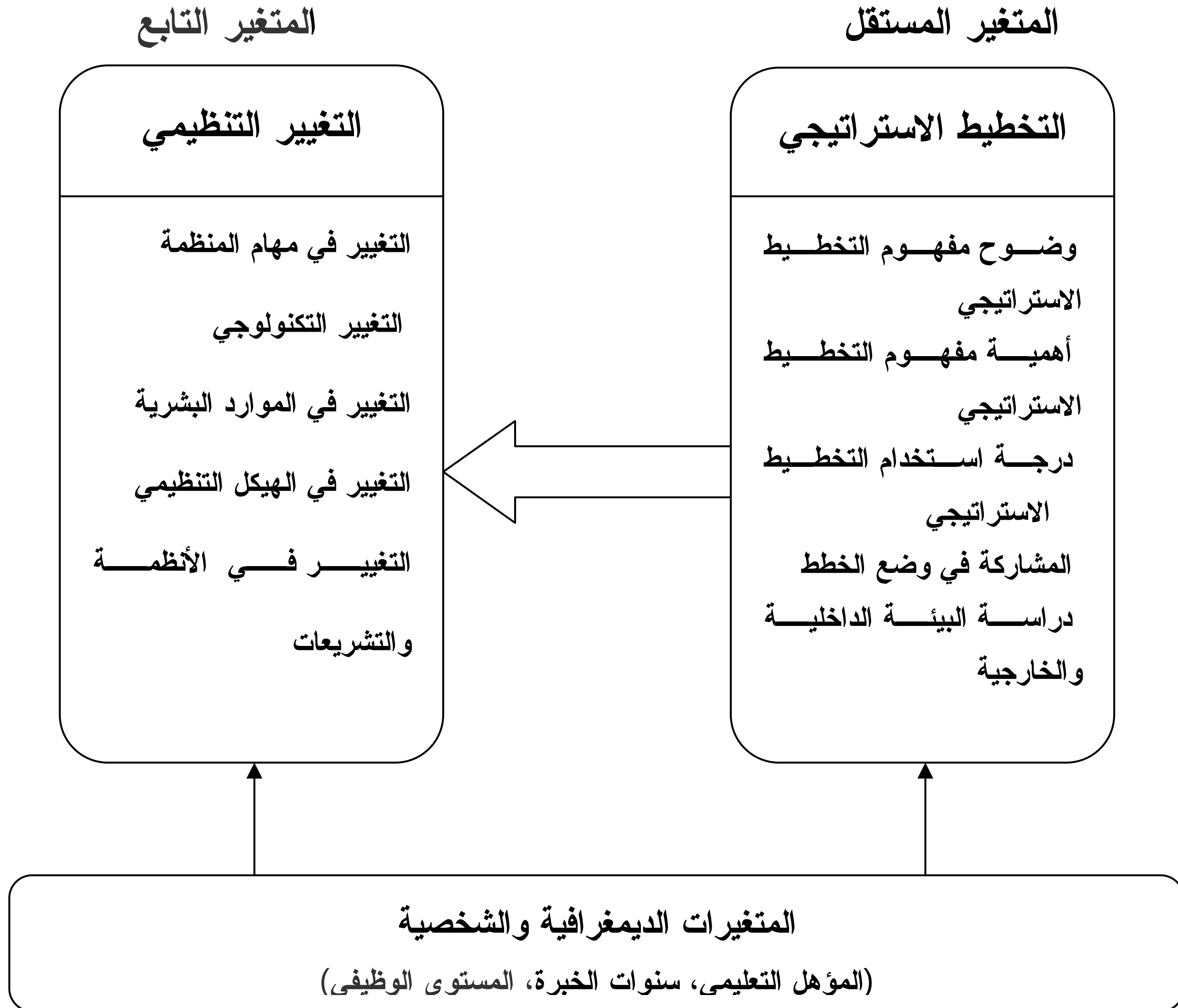
1. **التغيير في مهام الشركة**: قدرة الشركة على التحسين والتطوير في طبيعـــة المهام وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية فرق العمل وتعديل أســـاليب الإنتـــاج بحيث تكون قادرة على إحداث ميزة لتقديم الأفضل. (عبدالرحمن، 1995).

2. **التغيير التكنولوجي**: قدرة الشركة على مواكبة الجديد في تقنية الاتــصالات والتقنية المستخدمة في إعمالها من خلال إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق الخدمات، أو باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.
3. **التغيير في الموارد البشرية**: قدرة الشركة على تطــوير القــوى البــشرية وتدريبهم وزيادة وعيهم وتحفيزهم واستقرارهم لفتــرة طويلـــة واســتقطاب الكوادر المؤهلة من السوق مع ضرورة تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها.
4. **التغيير في الهيكل التنظيمي**: قدرة الشركة على التحسين في قنوات الاتصال بين العاملين في جميع المستويات الإدارية، وأن يشمل التحسين سواء كـــان ذلك في نطاق الإشراف المتبع في العمل أو إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة والمسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو فـــي معــدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل الشركة، بحيــث يخــدم هــذا التغيير تحقيق الأهداف المنشودة للشركة.
5. **التغيير في الأنظمة والتشريعات**: قدرة الشركة على مواكبـــة التغييـــر فـــي الأنظمة والتشريعات والمساهمة كذلك في إحداث تحسين الإجراءات وتسهيل إحداث التغيير المطلوب وملائمة تعديل القوانين الإدارية عند إجراء عمليـــة التغيير وتعديل السياسات المتبعة لتناسب عملية التغيير في الشركة .

8.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الـذي ارتـبط بمـستقبل المنظمات الأعمال ، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة لتبني منظمات الأعمـال للنظـام المفتوح في الإدارة وخصوصاً بعد الانفتاح العالمي وثـورة المعلومـات والعولمـة والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى أن يصبح العالم قرية صغيرة ، فالمنظمة تتـأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لابد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين مـوارد المنظمـة والاستراتيجيات المصاغة (شراب،2011).

ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي أما (B. Tregoe & Zimmerman, 1980) فتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى (M. Peterson, 1989) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.

بينما يرى (مندورة ودرويش،1999) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخـاذ قرارات مستمرة بناءاً على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات وآثارها فـي

المستقبل ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المعدة.

أما (Hunger & Wheelen,1997) فيعرفان أن التخطيط الاستراتيجي هـو تنميـة وتكوين الخطط الطويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة فـي البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للمـوارد التـي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية ،ويتضمن كذلك تعريف مهمة المنظمة ورسـالتها وصياغة الاهداف الممكن تحقيقها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهـات السياسة العامة للمنظمة.

وقد عرفه (القطامين،2002) أنه عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهـدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة وهي عملية تخطيطيـة تتـضمن مجموعة من النشاطات الفكرية النظرية وتتطلب مستوى عال من المهارات الفكرية وهي عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حـالي إلـى موقـف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة وقدرة على الانجاز.

أما (غنيمة،2005) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي بأنه اتخاذ قرارات متعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسـي الذي يستخدم أهداف المؤسسة والذي يحـدد أسـلوبها وشخـصيتها وغيرهـا مـن المؤسسات.

الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :

شهد العقد الأخير من القرن العشرين، تسارعاً في المتغيرات البيئية سواء علـى صعيد التكنولوجيا أو في السياسة والاقتصاد والتعليم، وبرز مفهوم المنافـسة بـين المؤسسات الحاضنة لهذه المجالات ،ويمكننا القول أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية دوراً حيوياً في حياة المنظمات، كونها تسهم بدور فاعـل فـي وضـع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل.

ويترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهـوم الإسـتراتيجية، فـالإدارة الإستراتيجية تعرف بأنها عملية اتخاذ قرارات مرتبطة بتحديـد رسـالة المؤسـسة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى واختيار وتحديـد الخطـط الإسـتراتيجية وتوظيـف

الإمكانات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها مـــع المتغيـــرات البيئيـــة وتطوير انظم المتاحة للمنظمة والإجراءات الداخلية بالمؤسسة ثم العمل على تطبيـــق هذه القرارات واختبارها (الشويخ،2007).

بينما الآخر فيرى أنها الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من المـــوارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقـــاط القـــوة بهـــا والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (السلمي، 2000)، أما (العارف،2001) فترى بأن الإدارة الإستراتيجية فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقيـــيم القـــرارات الوظيفيـــة المتداخلة التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها.

وعرفها (الفرا، 2005) بأنها عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفـــاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قـــدرتها علـــى التعامـــل مـــع المتغيرات البيئية المحيطة.

ويتضح من هذه التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق، والتمويل، والإنتاج والبحوث ، والتطوير والتكنولوجيا بغرض تحقيق نجاح الشركة ،هذا إلى جانب مهم للإدارة الإستراتيجية وهو الرقابـــة والمتابعة والتطوير المستمر الذي يأتي نتاجاً لعمليات التقويم وفقاً لرؤيـــة واضـــحة وقدرة فائقة للإدارة العليا على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطـــة، وهـــذا يعطـــي إشارة واضحة إلى أن هناك تشابهاً كبيراً بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بالمحتوى، حيث كلاهما يشتمل على إعـــداد الإســـتراتيجية وتطبيقها وتقييمها، ولكن الاختلاف في تباين الاستخدام لكلا المفهومين بين المنظمات والشركات.

وفي ضوء ذلك أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعداً مهمـــا فـــي رصد مستقبل المؤسسات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تؤثر سلباً على استمراريتها وتطويرها، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطـــيط الاســـتراتيجي وتوسيعاً لنطاقه وأبعاده، لذا فان التخطيط الاستراتيجي بـــات احـــد أهـــم العناصـــر الأساسية للإدارة الإستراتيجية (الشويخ،2007) .

وبالتالي فان التخطيط الإستراتيجي يحتل موقعاً بارزاً في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية فإستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة الشركة وتوظف جميع الأبعاد لخلق إستراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف الشركة.

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:(الفرا ،2005)

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل الشركة من جهة أخرى.
3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوىً من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) . (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 6).
4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة. (الآغا، 2005).
5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

6.يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جـودة أفـضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2001).

7.يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شـمولاً، وأعمـق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملهـا ومراحل تنفيذها.

ما يضيفه التخطيط الاستراتيجي في عملية التخطيط هي:-

1.ربط التخطيط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية)، بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية).

3.دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة.

4.نظرة متكاملة لتقييم أداء الشركة في الماضي، وتحليل الموقف الاستراتيجي فـي الحاضر، وتكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل.

5.تجاوز مستوى العمل بصيغة ردود الفعل والتخطيط من أجل التأثير الفاعـل فـي السوق وهيكل الصناعة.

6.ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للمنظمة وبقواعد لعبة الأعمال فـي بيئـة العمـل المحيطة.

7.فهم التخطيط كأداة لتغيير استراتيجي شامل للأوضاع والموارد والقدرات.

8.الانتقال من التنبؤ إلى الاستكشاف، من حشد الموارد إلى بنـاء القـدرات، ومـن السعي من أجل البقاء والمحافظة على الوضع الراهن إلى بناء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تكوين أو خلق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة (المجمع العربـي للمحاسبين القانونيين، 2001) .

ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن أنواع التخطيط الأخرى :

يرى الباحث أن الكثير ممن يمارسون التخطيط يقعون في لـبس بـين المفـاهيم المتعددة لعلمية التخطيط فيجعلون جل مهمتهم إعـداد خططـاً اسـتراتيجية جديـدة

محكومة بأهداف وقرارات تعالج مدة زمنية أطول وقد أشار (العبـد، 2003) بـأن الاعتبارات التالية ليست من التخطيط الاستراتيجي وهي :

1. **التنبؤ**: فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، أما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة تصوير شكل الشركة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.
2. **تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط**: التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في دراسة شخصية الشركة وثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور تبتعد عن استخدام الأساليب الكمية.
3. **القرارات طويلة الأجل**: التخطيط الاستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط، بل هي قرارات حاضرة أيضاً. فكثيراً من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.
4. **التغلب على المخاطرة**: طالما أن هناك مستقبل، فهناك مخاطرة غير أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة على تقييم المخاطرة، استناداً إلى معايير موجودة في الأهداف العامة ورسالة الشركة وغيرها.

فالتخطيط الاستراتيجي وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل للمؤسسة، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول التي تؤثر على استمرار وبقاء المؤسسة.

وبالتالي فأنه يمكن الحكم على وجود التخطيط الاستراتيجي في أي منشأة من خلال استخدام المنشأة للأسلوب العلمي الصحيح للتخطيط الاستراتيجي ودراسة متغيرات البيئة للمنشأة بتحديد الفرص والمخاطر أو التهديدات بالإضافة إلى توفر نظم معلومات إدارية وجود نظام تقويم ورقابة يمكن المنشأة من تقويم الأداء بالشكل الصحيح وتحديد الانحرافات عن الخطط المرسومة وتصحيحها، مع الأخذ بعين الاعتبار اختيار القوى البشرية التي تساهم في تحقيق الاستراتيجيات المرسومة.

2.1.2 مفهوم الإستراتيجية

كلمة إستراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب (العدلوني، 2002) وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركناً رئيسياً من أراكن إدارة الشركة، وتستحوذ الإدارة الإستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية.

ومصطلح الإدارة الإستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة الشركة إدارة فعالة (جواد ،2000) وتعرف الإستراتيجية أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة الشركة(ابو قحف ،2000) .

مستويات الاستراتيجية:

هناك ثلاث استرايجيات هي:

1. **استراتيجية الشركة** Corporate Strategy: وهى تصف توجهات الشركة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية الشركة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها الشركة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام الشركة وأخيراً علاقات الشركة مع المجموعات

الرئيسية في البيئة، وتتركز هذه الاستراتيجية في تحديد مجالات الاعمال التي يجب ان تدخل فيها الشركة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (جاريث وشــارلز، 2001).

2. **استراتيجية الاعمال** Business Strategy: وتستخدم هذه الاستراتيجية على مستوى الشركة أو على مستوى وحدة الاعمال الاستراتيجية والتــي يمكــن تعريفها على انها تنظيم له يكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمــدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجية استراتيجية الشركة واستراتيجية التنافس، وتركز استراتيجية الاعمــال علــى تحــسين الوضــع التنافسي لمنتجات أو خدمات الشركة في صناعة معينة أو في قطاع ســوقي معين (عبدالرحمن، 1995).
3. **الاســتراتيجية الوظيفيــة** Functional Strategy: وهــي عبــارة عــن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثــل الانتــاج والتمويل والتسويق وخلافه، وتتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتــضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحــة(عبــدالرحمن، 1995).

مراحل الادارة الاستراتيجية:

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحــل وهــي :(عــوض،2004)، (قطامين،1996) ، (Hunger & Wheelen,1997) .

1- مرحلة التحليل والرصد البيئي.
2- مرحلة صياغة الإستراتيجية.
3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.
4- مرحلة تقييم الإستراتيجية.

ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً : مرحلة التحليل والرصد البيئي :

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية في الشركة أو منظمة الأعمال، والتي سوف

تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال، والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة و الضعف (Hunger & Wheelen,1997) .

ويعتبر رصد وتحليل البيئة الخارجية والداخلية من مكونات التخطيط الاستراتيجي علاوةَ على مرحلة صياغة الإستراتيجية التي سوف تستعرض لاحقاً كما أشار (قطامين ،1996).

وتتكون عملية المسح البيئي من خلال:

1- **تحليل البيئة الخارجية:** والذي يهتم برصد البيئة الخارجية من تغييرات ايجابية يمكن استغلالها ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة (عوض،1999).

وتمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط الشركة ولا تخضع لسيطرتها، ويفيد تحليل هذه المتغيرات في: صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وكيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها. وتحديد الفرص التي يمكن اقتناصها. وتحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها. وهناك أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الإستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات (الدوري،2005) :

المتغيرات الاقتصادية: تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية، وتعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال من خلال الفرص أو التهديدات التي تقدمها لها ومنها معدلات النمو الاقتصادي ومعدلات الفائدة ومعدلات سعر الصرف وخلافه.

المتغيرات السياسية والقانونية التي توضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات، فلا تعمل المنظمات

بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها فلا بد من تحليل البيئة السياسية والقانونية من اجل تحديد الفرص والتهديدات البيئية، ومن هذه المتغيرات السياسية والقانونية علاقة الدولة التي تعمل فيها الشركة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما او سوقا متوقعا لمنتجاتها او خدماتها، وعليها دراسة قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

المتغيرات الاجتماعية والمتغيرات التكنولوجية وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع الشركة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم. والمتغيرات التكنولوجية تشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية (عبدالرحمن، 1995).

2- **تحليل البيئة الداخلية** : وتعني تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة مع المنافسين لمحاولة استغلالها وتفادي نقاط الضعف والتغلب عليها، حيث يعتبر مسح البيئة الداخلية نقطة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة (عوض،1999) .

والهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في الشركة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي الشركة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في الشركة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات الشركة (الدوري، 2005). ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

الهيكل التنظيمي: حيث يمثل الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة الشركة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤوساء والمرؤسين، وهو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم

للمنظمة. ومن خلال الهيكل التنظيمي نستطيع وصف إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته، ويقصد بالتعقيد حجم ومقدار تقسيم العمل عموديا وافقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، كما ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين، أما المركزية فيقصد بها تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا (العميان، 2005).

الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم والتي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل الشركة. فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها. وينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي تمثل ثقافة الشركة مجموعة من المزايا التي تميز الشركة عن غيرها من المنظمات الاخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الافراد في منظمة ما (المدهون والجزراوي، 1995).

الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى الشركة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة. فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة الشركة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية (الدوري، 2005).

ثانياً : مرحلة صياغة الاستراتيجية:

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكَّن الإدارةُ العليا من استغلال الفرص، وتتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال، وتحتوي هذه المرحلة على تحديد رسالة ورؤية المنظمة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها ،ووضع النقاط الرئيسية لساسة المنظمة، وقد أشار (القطامين،1996) بأن مكونات هذه المرحلة تتمثل برسالة ورؤية المؤسسة والأهداف الاستراتيجية، والخطط الاستراتيجية، والسياسات والتي هي أحد مكونات التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي توضيح لهذه الأنشطة:

أ_ **تحديد رؤية ورسالة الشركة**: وتمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً من عناصر التخطيط الاستراتيجي، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها (المرسي، 2002) بأنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها" .

ويرى داركر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لابد أن تسأل المنظمة نفسها: ما هو عملنا؟ (What is our Business؟) وما هو الذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؟ وسبب تفردها وأوجه نشاطها؟ (المغربي، 2000).

وتعد رسالة الشركة بيان رسمي صريح يوضح سبب وجودها، وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتمثل الخصائص الفريدة في الشركة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ورسالة الشركة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالشركة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم رسالة الشركة في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل الشركة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، (العارف، 2000) .

وتتمحور رسالة الشركة حول ثلاث عناصـــر رئيـــسية هـــي: بيـــان الرؤيـــا الاستراتيجية للمنظمة والتي تبين ماتحاول الشركة تحقيقه علـــى المـــدى المتوســـط والمدى الطويل، ويتحدد بيان الرؤيا الاسترايجية للمنظمة الى الاجابة عن الـــسؤالين التاليين: ما هو نشاط الشركة، والى ماذا يجب أن يؤول؟. والعنصر الثاني هو بيان القيم الاساسية للمنظمة فهي تلك القيم الرئيسية التي يعتنقها أعضاء الشركة والتـــي تحدد وتوجه السلوك داخل منظمة الاعمال وتحدد كيف يعتزم المديرون ادارة شؤون العمل. وفيما يتعلق بالعنصر الثالث القوى الدافعة للمنظمة فهي المحرك المركـــزي الذي يدفع جهود الشركة الى الامام (جاريث وشارلز، 2001).

ومن الاسباب التي تدعو المنظمات الى صياغة جيدة ومكتوبـــة للرســـالتها ان رسالة الشركة تشكل الاساس الذي يعتمد عليه في الشركة من أجل صياغة الاهداف والاستراتيجيات، وان الصياغة الجيدة والمكتوبة يوضـــح صـــورة الـــشركة امـــام الاطراف اصحاب المصلحة، ويقلل من مخاطر فقدان دعمهم لها وقد يجذب المزيد للتعامل مع الشركة، وان الصياغة الجيدة والمكتوبة للرســـالة كـــذلك يـــوفر منـــاخ تنظيمي جيد في الشركة، ويعمل على ترسيخ القيم مع مرور الوقت فـــي الـــشركة (الماضي، 2003).

ب_ تحديد الأهداف الاستراتيجية: هي ما ترمي المنظمة الى تحقيقه علـــى المـــدى البعيد وهي بطبيعتها أهدافاً عامةً آخذة صفة العموم والشمول والأفـــضلية توضـــع بصورة مجردة مثل تعظيم الربحية أو هدف النمو أو التوســـع أو هـــدف الالتـــزام بالمسؤلية الاجتماعية ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقـــاً بالاســـتراتيجية اذ يجـــب أن تحددها الادارة العليا بالمنظمة (المغربي، 2000).

وتمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن

غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي، 2002)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق.

وتمثل هذه الأهداف النتائج التي تأمل الشركة تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها وصول خدمات الشركة إلى جميع مناطق الدولة، وتطوير العاملين، وزيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها، أي يجب أن تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل ، والاهداف الاستراتيجية يجب ان تكون قابلة للقياس الكمي قدر الامكان، وأن تتسم الاهداف الاستراتيجية بالتحدي والواقعية بنفس الوقت، وان تتضمن وقتا محددا لتنفيذها، وان تكون الاهداف الاستراتيجية كذلك واضحة ومفهومه، وان تكون مرنة تستوعب التغيرات المستجدة (جاريث وشارلز، 2001).

ج_ السياسات: وتشمل السياسات مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والتي تم تحديدها سابقاً من قبل إدارة الشركة، لتكون دليلاً يسترشد به العاملون في المستويات الادارية المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف المخطط لها سواء الاهداف قصيرة او متوسطة او طويلة الامد.

والسياسات هي الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف وتتضمن التعليمات والقواعد والاجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات (العارف، 2000) .

وينظر إلى السياسات من خلال الشركة، ووظائفها، وعملياتها. وقد تكون السياسات على ثلاثة أنواع، النوع الأول يمثل السياسات على مستوى الشركة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالتها كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات الشركة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية والتي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات الشركة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة (غراب، 1995).

د - الخطط الاستراتيجية: وتعرف الخطط الاستراتيجية في مجال الادارة تحديد الاهداف والاغراض والسياسات الرئيسية، والخطط لتحقيق هذه الاهداف مصممة بطريقة تحدد طبيعة عمل الشركة ونوعها.

فالخطط الاستراتيجية تعرف على انها تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنظمة وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الاهداف، فالخطة الشاملة تحدد كيفية إنجاز أهداف الشركة ورسالتها وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف، والخطط الاستراتيجية تمتاز بالثبات النسبي ولفترة طويلة وهذا لايعني انها غير قابلة للتغيير بل يمكن ان تتغير ولكن تغيرها يحدث خلال الفترات الزمنية الطويلة (العلاونة وآخرون، 1999).

ثالثاً : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال مرحلة صياغة الاستراتيجية يتجه الاهتمام بعملية تنفيذها وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية التي تم وضعها، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى فشل الشركة، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى النجاح. فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية الشركة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة.

ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات(الدوري، 2005):

أ- تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديد الاهداف السنوية بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام الشركة.

وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

ب-وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.

ج_ تخصيص الموارد اللازمة: يجب التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد الشركة فحسب، بل يجب العمل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

د_ تحديد الإجراءات التنفيذية: حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج الشركة. أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية: وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي ...). وملائمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة. ووضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الإستراتيجية.

رابعاً : مرحلة تقييم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في المرحلة الأولى صياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية(جاريث وشارلز، 2001):

أ_ **وضع معايير للأداء:** أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

ب_ **مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة:** حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الاولى، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

ج_ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة الثانية ليتناسب الأد اء الفعلي مع معايير الأداء.

3.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط(رحيم وعلوي،2010).

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية،

وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

بداية يمكن اعتبار التغيير على أنه التبديل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة،إذ قد تشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد،(رحيم،2005).

أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي،فإنه يقع داخل المؤسسة،حيث يتناول كل عناصرها وأبعادها ، حيث يرى (المغربي، 1994) أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين، الأول ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها، والثاني استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

أما (السلمي ،1995) فيرى أنه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.

وقد عرفه (اللوزي، 1999) بأنه عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

وعرف (الشماع وخضير، 2000) التغيير التنظيمي على أنه حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة ، كما ذهبا إلى اعتبار التغيير التنظيمي تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المؤسسة

ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي، أي العملية التي يتم فيها التفاعل بين المؤسسة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

ويقصد بالتغيير التنظيمي اهتمام الشركة المقصود للتأثير في الوضع المالي للمنظمة، وإدخال تغييرات داخل الشركة لاستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال، سواء كانت داخلية أو خارجية، وهو إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر الشركة المادية والسلوكية لغرض دفع الشركة لمستوى أداء أفضل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية(دقامسة، 2002).

وبالتالي فانه يمكن تعريف التغيير التنظيمي على انه عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

أهمية التغيير التنظيمي:

تعد مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات سواء كان ذلك وجهة نظر الشركة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلا من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغيير سريع ومستمر، ففي البيئة الخارجية للمنظمة يلاحظ أن الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية والإمكانيات المادية وتذبذب أسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمات إجراء التغييرات المناسبة إزاءها، وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالشركة مؤشرات تدفع الشركة إلى إحداث التغييرات المطلوبة حيالها (Henriegle, 1991).

أنواع التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو العملية الوحيدة المستمرة بالشركة، والشركة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة ولن تنجح الشركة دائما ولكنها على الأقل ستحاول، فيمكن لعملية التغيير التنظيمي أن تحدث صداما، ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف أثاره على الشركة وعلى الموظفين. والمدخل لإدارة التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير والذي تسانده آليات التغيير الفعالة، بل يسلم أيضاً بأن التغيير ينفذه العاملون وان تصرفهم ومساندتهم هما الأهم ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير. وهناك نوعان رئيسان للتغيير وهما(الشماع وخصير، 2000):

1. **التغيير الاستراتيجي**: ويعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل الشركة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف الشركة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الإفراد.
2. **التغيير الوظيفي**: يرتبط التغيير الوظيفي بالشركة الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها اثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من الشركة، وهذه التغيرات قد يكون أثرها اكبر على العاملين من التغيرات الإستراتيجية ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة، وإذا أرادت الشركة أن تستوضح جيداً الطرق التي يتغير بها العاملون فان عليها مراعاة الأمور الآتية: أن يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختياراً واعياً. والمعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة. وأن تتم اختياراتهم على أساس الأمور المهمة بالنسبة لهم. وآرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة. والعواطف التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي

يفعلونها. وإذا أرادت الشركة تغيير تصرف العاملين فانه يجب علينا أولاً تغيير البيئة التي يعملون بها، وثانيا بإقناعهم أن التصرف الجديد يستطيعون القيام به (التدريب مهم في هذه الحالة)، وثالثا بإقناعهم بأن هذا التصرف سيؤدي إلى نتيجة سيقدرونها. وفي ضوء ذلك يأتي دور القائد الإداري.

وهناك من يرى أنواع التغيير التنظيمي على النحو الآتي: (العميان، 2005)

1. **التغيير الشامل والتغيير الجزئي**: التغيير الشامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في الشركة، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة.
2. **التغيير المادي والتغيير المعنوي**: فالتغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي. والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.
3. **التغيير السريع والتغيير التدريجي**: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

دواعي التغيير التنظيمي:

أولا: المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية:

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ما يلي (الحناوي وسلطان، 1999):

البيئة الاقتصادية المحلية تفرز تغيرات في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومستويات الأجور وأسعار الصرف ...الخ، كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات، وفي الاتجاهات السعرية والتنافسية للتكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية.

البيئة السياسية الداخلية تطرح تغـيرات في التوجهـات الـسياسية الحكوميـة المـالية والنقدية، هذا من ناحية تفاعلها مع المتغيـرات الاقتـصادية ومواصـفات الجودة، كما أن **البيئة السياسية الخارجيـة** تفرز تغيرات تتمثل في أثار الاتفاقيـات السياسية والاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسـواقا مـستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.

التقدم التكنولوجي والفني سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، إذ تؤثر هـذه المتغيرات على تصميم إستراتيجية لتطوير المؤسـسة، كمـا تـؤثر علـى هيكـل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة.

البيئة التشريعية والاجتماعية: فالبيئة التشريعية تكمن فـي تغييـر التـشريعات أو تعديلها، وتفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، أما البيئة الاجتماعية فقد تحدث تغييرات في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة، وتعتبر البيئة التشريعة القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمـن في تغير القوانين أو تعديلها إذْ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر علي الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الـدول التـي تمثـل أسـواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعـض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجـة لـذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول¡، مثـل إصـدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمـل، قـانون الـضمان الاجتمـاعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة ...)(سميث ،2001).

الثقافة التي تؤثر على قيم واتجاهات وسـلوكيات الأفـراد كمرؤوسـين ورؤسـاء وعملاء وموردين ...الخ. لأن التغيير في الـسلوكيات يـؤثر علـى فعاليـة الأداء التنظيمي، كما يؤثر على اتجاهات العملاء وبالضرورة على حجم الطلب وتـصميم المنتج والمزيج التسويق وأساليب التعامل مع العملاء.

ثانياً: المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية:

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة: التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج. وهناك التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل، بالإضافة إلى التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل، والتغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، والتغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة إلى جانب التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ، وزيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح. (ماهر، 2000)

ومع تزايد وتسارع المتغيرات تزيد حدة عوامل عدم التأكد، وصعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد، وسيتطلب ذلك مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي مع مرونة في التصميم والتعامل مع إستراتيجيات متغيرة ومتعددة سواء كانت إستراتيجيات على مستوى وظائف المؤسسة أو على مستوى النشاط. كما أن تنوع هذه المتغيرات سيزيد الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء في مجالات خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تصميم المنتجات ...الخ. أو في مجالات الموارد البشرية، وتعد هذه البرامج أساس ودعامة التغيير التنظيمي (السيد، 2000).

فالتغيير لا يحدث في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل الشركة أو من خارجها (حريم، 2003). فالأسباب الداخلية تتعلق بالقوى والمسببات الناشئة من داخل الشركة وتتمثل فيما يأتي: تغيير في أهداف الشركة ورسالتها وأغراضها، وإدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية)، وندرة القوى العاملة، وإدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات أخرى، وحدوث أزمة داخلية طارئة وغيرها من الأسباب الأخرى من مشكلات وإمكانيات ناشئة عن إدراك العاملين في كافة المجالات بما يخص الشركة. أما الأسباب الخارجية فهي القوى والمسببات الناشئة من خارج الشركة بسبب التفاعل المستمر بين الشركة وبيئتها متمثلة بالتطورات التقنية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية في مجال الاتصالات والمعلومات، السرعة الكبيرة في انتشار نظام

العولمة، وفي الغالب تتواجد أكثر من قوة أو سبب داخلي وخارجي في نفس الوقت يدفع الشركة إلى القيام بإحداث التغيير(عبوي، 2006).

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو الشركة إلى إجراء التغيير. وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير: (العميان، 2005، والخضيري، 1993).

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات. فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
2. تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.
3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
4. التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.
5. زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدها.

مراحل التغيير التنظيمي:

يعتبر كيرت ليفن (Kurt Levin) من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، وقد طور نموذجاً لإحداث عملية التغيير التنظيمي في المنظمات، وقد حظي هذا النموذج باهتمام كبير، إذ تساعد هذه المراحل التي طورها كيرت ليفن على إحداث عملية التغيير التنظيمي بفعالية إذا ما طبقت تلك المراحل بصورة سليمة، وتلك

المراحل هي مرحلة إذابة الجليد، ومرحلة التغيير، ومرحلة إعادة التجميد، والـــشكل التالي يبين تلك المراحل (حريم، 1997):

الشكل رقم (2)

نموذج ليفن (Levin) لمراحل التغيير

المرحلة الأولى (إذابة الجليد)	المرحلة الثانية(التغيير)	المرحلة الثالثة (إعادة التجميد)
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير.	تغيير الناس والأعمال.	تعزيز النتائج.
تقليص المقاومة للتغيير	تغيير البناء التنظيمي.	تقييم النتائج.
	تغيير التقنيات.	إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: (حريم، 1997) .

وفيما يلي شرحاً موجزاً لتلك المراحل:

أ- **مرحلة إذابة الثلوج:** وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمـــود وتتمثـــل فـــي محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العـــاملين فـــي المؤســـسة والمـــديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التـــي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعتيهم للبحث عن حلول ذاتيـــة وإبداعيـــة لهـــذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفـــراد والمؤسسة من أي تغييرات من خلال منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها، وانتقـــاد التـــصرفات والـــسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يـــصل الأمـــر بالانتقـــاد إلـــى زرع الإحساس بالذنب، هذا إلى جانب إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير، كما وتعمل الإدارة المسؤولة عن عملية التغير على نقل الفـــرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمـــل والتصرفات غيـــر المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلـــى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول مشكلة معينـــة، وفي هذه المرحلة يتم تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخير أو التوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات قد تكـــون في مواعيد الحضور والانصراف أو عدد ساعات العمل (ماهر، 2000).

ب- مرحلة التغيير: تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً، وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، ولهذا يرى البعض من الكتاب أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل، وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية: التغيير في أنماط توزيع السلطة، والتغييرات في التكنولوجيا المستخدمة، التغيير في العمليات الإدارية (القريوتي، 2000).

ج- مرحلة التثبيت (إعادة التجميد): تهتم هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى أخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم الحصول عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير لا بد من المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.والاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في عملية التغيير التنظيمي. وتوفير سبل الاتصالات بين المشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به. وبناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي. وتكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير، وإنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية. وإجراء الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج(ماهر، 2000).

وبين كوتر (Kotter, 1995) في دراسته أن هناك (8) مراحل أساسية ينبغي على إدارة التغيير إتباعها لإحداث التغيير المخطط والمنظم والناجح في الشركة:

1. إيجاد إحساس بضرورة عملية التغيير والسرعة في انجازها، ودراسة واقـــع سوق العمل ومتطلبات المجتمع المتغيرة، التعرف على التحـــديات والفـــرص المتاحة، تمهيدا لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقـــات الـــضرورية، وإعـــداد البرامج الملائمة لإحداث التغيير.
2. إيجاد تحالف قوي وفعال بين الناس الذين يملكون السلطة والقوة من خـــلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم، وبين الناس الذين ينفذون عملية التغيير ذاتهـــا ويلبون متطلباتها، وتشجيعهم على العمل معا كفريق من أجل تحويل التغييـــر من مجرد أقوال إلى أفعال وممارسات في واقع العمل.
3. بناء رؤية واضحة شاملة متكاملة حول ماهية التغييـــر ومبرراتـــه ونواتجـــه المتوقعة والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها وذلك بمـــشاركة العـــاملين فـــي الشركة.
4. توضيح الرؤية وإيصالها لمختلف الأطراف المعنية وإبراز دورها في إنجاح هذا التغيير، وحفزها لبذل الجهود الحثيثة في هذا المجال، ممـــا يـــسهم فـــي تحقيق أهدافها وانجاز أهداف الشركة ورؤيتها بشكل عام.
5. تمكين العاملين في الشركة من أجل دفع جهود التغيير وإنجاحه، مـــن خـــلال التغلب على العقبات التي تعوق عملية التغيير، وتغيير الأنظمـــة والقـــوانين والهيكلة، والإجراءات التي تقف عائقا أمام تحقيق رؤية الـــشركة وتـــشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل، وتحفيز العاملين عليها.
6. التخطيط لانجاز مجموعة أهداف تطويرية على المدى القصير، حيث يـــشاد بها ويستند إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير وجدواه، فبدون وجود هـــذه الانجازات الملموسة في الأجل القصير، فقد تفقد الجهـــود المبذولـــة لتغييـــر استراتيجيات العمل أو إعادة الهيكلة قوة الدفع، وقد يفقـــد النـــاس حماســـهم لضرورة التغيير ويقاومونه.
7. ترسيخ الانجازات والتحسينات والإعداد لمزيد من التطـــور والتغييـــر فـــي الأنظمة والهيكلة والسياسات التي لا تنسجم مع الرؤية الموضوعة، بتضمينها مشاريع ومواضيع تطويرية جديدة.

8. مأسسة التغيير وترسيخ الممارسات الجديدة المرتبطة بالتغيير والتطوير في ثقافة المؤسسة ويتضمن ذلك إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكات الجديدة والانجازات المتحققة، وتطوير أساليب والوسائل التي تضمن استمرار، وتطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز.

2.2 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً موجزاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (ملحم والابراهيم،2008) بعنوان "استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية وأسبابها"، هدفت الدراسة إلى استكشاف مقاومة الأفراد لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها، وكيفية الربط والتكامل بين هذه الأسباب والاستراتيجيات وأثر ذلك في مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وكذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديمغرافية وبعض المتغيرات الوظيفية على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، واشتملت على عينة عشوائية قوامها (200) مدير.

وبتحليل نتائج الدراسة وجد أن أبرز الاستراتيجيات المستخدمة من المديرين كانت إستراتيجية الإكراه في حين احتلت إستراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، كما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للجنس على طبيعة الاستراتيجيات، وكذلك ضعف لعملية الربط والتكامل مابين مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات من المديرين، كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية في تحقيق عملية الربط والتكامل بين أسباب مقاومة الأفراد العاملين والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة من المديرين.

أما دراسة (العربـــــــي ،2006) بعنوان "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة " دراسة ميدانية تحليلية،من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر، الوطنية للاتصالات الجزائرية (نجمة)، أوراسكوم تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (75)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها، أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضاً مرتفعة، وأن هناك دوراً ايجابياً عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي).

وأوصت الدراسة بضرورة تبني عينة الدراسة المبحوثة سياسية جديدة تعمل على التوسع في الدور الفعلي لعملية التغيير التنظيمي من قبل الشركات المدروسة لزيادة مقدرة مؤسساتها على التنافس، ولذلك ينبغي أن تضع ضمن إستراتجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين، من خلال القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، وإجراء تغيرات جذرية في استعمال التقانة في كافة المستويات الإدارية.

وفي **دراسة قام بها (العبيدي،** 2009) **بعنوان: أثر العوامل الإســتراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع.** والتي هدفت إلــى بيــان أثــر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليــل المــسار والأثر استنادًا لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باســتخدام أســلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة

الجودة الشاملة، الموقف التنافسي). وأن معايير الموقــف التنافــسي كانــت أكثــر المتغيرات تأثرًا بالعوامل الاستراتيجية.

أجرى (**نور الدين،** 2009) **دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غــزة**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعــرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غــزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الــرئيس للدراســة وهــو مــا دور التخطــيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليــا بمحافظات غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومــديرات المــدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (2007-2008). وقد توصــلت الدراســة إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييــد عينــة الدراســة لــدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية

الإدارة المدرسية بمحافظات غزة 84.47%، وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جدًا. وأن المستجيبين أقــروا بأهميــة دور المتغيــرات (صــياغة الأهــداف الاستراتيجية للمدرسة، دور تحليل البيئة الداخلية، صياغة رسالة المدرسة، صــياغة الرؤية المستقبلية، تحليل البيئة الخارجية للمدرســة، فــي زيــادة فاعليــة الإدارة المدرسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعــزى لمتغيــرات (الجــنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

وفي **دراسة (الضمور ،**2008) **بعنــوان :" واقــع التخطــيط الاســترتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن**"، والتي هدفت الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني .والتعــرف علــى العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الــوزارات الأردنيــة، وتوصــلت الدراسة إلى وجود هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنــشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير المــوارد البــشرية و تحفيز الموارد البــشرية و إدارة أداء المــوارد البــشرية) وممارســة التخطــيط

الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

وفي **دراسة (الحارثي،** 2007) **بعنوان** "**مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية**"، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. قامت الباحثة باختيار عينة من العاملات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي 2006 ممن يندرجن ضمن المسمى الوظيفي (عميدة كلية، ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس)، وقد بلغ عددهن (215) عميدة، ورئيسة قسم، وعضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانه بها (36) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الإستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي. ومن خلال استعرض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية، حسب متغيرات الدراسة.

أجرت **(سليطين،** 2007) **دراسة بعنوان** " **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال**"، والتي هدفت إلى إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال، وتشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابهه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية، والتعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية، وبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية

السورية. ولتحقيق تلك الأهداف طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات وزعت على لمدراء في (10) شركات هي: المؤسسة العامة للتبغ، شركة النسيج باللاذقية، شركة الغزل بجبلة، الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، الشركة العامة للجص والرخام وأحجار الزينة، الشركة العامة للإسفلت، الشركة العامة لصناعة الألمنيوم باللاذقية، الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية، شركة مصفاة بانياس، معمل تعبئة المياه بالدريكيش. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: قلة عدد المدراء الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وتسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل الشركات المبحوثة، وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها، وهناك أثر للبيئة على أهداف واستراتيجيات الشركات المبحوثة، وان الشركات المبحوثة لا تملك رسالة محددة بالمعنى العلمي، ولا تتسم الأهداف الإستراتيجية بمعايير التحدي والواقعية والمرونة ومراعاة الأطراف أصحاب المصلحة، ووجود قصور لدى تلك الشركات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وعدم قيامها بتحديد الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوة، وأشار المبحوثين إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية يؤثر بشكل ايجابي على أداء الشركات المبحوثة.

أجرى **(بسيوني، 2005) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى"** . هدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى، وطبقت الاستبيان على 35 شركة متنوعة النشاط التجاري. وبينت نتائج الدراسة أن معظم الشركات السعودية الكبرى تقوم بالتخطيط لبعض أنشطة الموارد البشرية لكن نشاط التخطيط يواجه مشكلات من نقص الخبرات القادرة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي وضعف تأييد ودعم الإدارة العليا. وعدم قدرة القائمين بالتخطيط إبراز النتائج الايجابية للتخطيط بصورة كمية واضحة.

وفي دراسة أجراها **(سليمان، 2000) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)"**، والتي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الموصل. وتكونت

العينة من (60) عميداً ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية في جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية وشملت كليات جامعة الموصل جميعها، وتبين وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري.

وفي دراسة أجراها **(العنزي، 2004) بعنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"**، هدفت إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، والتعرف على الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين نحو التغيير التنظيمي وفقا لمتغيرات العمر والخبرة والمستوى الدراسي وعدد الدورات التدريبية. وقد بلغ حجم العينة (576) مشاركاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري، وقد بينت النتائج أن التغيير التنظيمي أدى إلى تحسين أداء العاملين، وأن هناك فروق في إجابات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعود لمتغير العمر لصالح ذوي الأعمار العالية، ووجود فروق كذلك تعود لمتغير المؤهل التعليمي ولصالح المؤهلات العليا، وعدم وجود فروق تعود للخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية.

وفي **دراسة (المبيضين، 2003) بعنوان "اثر عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية"**، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة اثر عوامل التغيير التنظيمي في أداء شركة الاتصالات الأردنية، وبيان أهمية كل عامل من عوامل التغيير، وكذلك معرفة تصورات العاملين لكل عامل من عوامل التغيير، وأداء الشركة، ومعيقات التغيير. وهدفت الدراسة أيضا إلى معرفة اثر العوامل الديموغرافية على تصورات العاملين نحو كل الأداء، وعوامل التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانه خاصة تتكون من (94) فقرة لقياس متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعوامل التغيير التنظيمي كان مرتفعاً بمتوسط. وأن إدراك

العاملين لمستوى أداء شركة الاتصالات الأردنية كان مرتفعاً. وأن إدراك العـــاملين لمعيقات التغيير التنظيمي كان متوسطاً.

وفي دراسة قام بها **(السقلان، 2003) بعنوان " مقاومـــة التغييـــر التنظيمـــي: دراسة تطبيقية علي المؤسسات العامة بمحافظة جدة.** ولتحقيق أهداف الدراسة تـــم تصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت (387) مفردة مـــن الموظفين الإداريين بالمؤسسات العامة بمحافظة جدة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرءوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخـــرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامـــل مـــع مقاومة التغيير، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومـــة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Cunningham et.al ,2009) **بعنوان** “Implementing Change in Public Sector Organizations “، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على آليات تنفيذ التغيير التنظيمي في ثلاث منظمات من منظمات القطاع العام البريطانية ،تكونت عينة الدراسة من كبار المسؤولين التنفيذيين في القطاع العام البريطاني ، وقد استخدمت الدراسة نماذج التغيير وذلك لبيان ان جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة هيكلية وتكنولوجية وسلوكية ، وقد توصلت الدراسة الى ضرورة قيام المدراء بتنفيذ زيادة الفاعلية والكفاءة في المحاور التي تمثل (تحسين العمليات التقنية ،تحسين القيادة ،مهارات التدريب ، تحسين الاتصالات ،مشاركة العاملين

،تحسين علاقات المستهلك ، تحسين بيئة العمل ،وتبديل علاقات السلطة) والتي لها دور في تنفيذ التغيير التنظيمي .

وأجرى كل من(Aldehayyat &Anchor,2009) **في دراستهما بعنوان** "Strategic Tools and Techniques in Jordan :Awarness and Use"، هدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى وجود الوعي لاستخدامات أدوات التخطيط الاستراتيجي وتقنياته في الشركات الأردنية، بالإضافة إلى اكتشاف العلاقة بين العوامل التنظيمية لتلك الشركات(الحجم، العمر،طبيعة رجال الأعمال)، شملت الدراسة مجموعة من الشركات في بورصة عمان (مالية ،خدمات ،صناعية).

استعرضت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات، وركزت على الأدوات والتقنيات الأكثر شيوعاً في الأدب ،والمتمثلة في تحليل نقاط القوى والضعف وتحليل القوى الخمس لبورتر، والتحليل المالي للشركات، وتحليل سلسلة القيمة وتحليل المحافظ الاستثمارية، وبرمجة التخطيط الاستراتيجي وتحليل الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل الثقافة التنظيمية .

خلصت الدراسة الى أن هناك فجوة واضحة بين استخدام الأدوات والتقنيات واستراتيجية المدراء ووعيهم، وحتى المدراء الذين يعلمون تلك التقنيات والأدوات فإنهم لا يستخدمونها دائماً، ويقترح الباحثان بأن مدراء الشركات بحاجة الى تعزيز قدراتهم حول التقنيات من خلال برامج تدريب متخصصة، وبالتالي يمكن تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، وبالرغم من تلك النتائج كانت عمومية الا أن الباحثان يقترحان مزيداً من البحث ليشمل الشركات بشكل أوسع، وأنه بحاجه إلى المزيد من المسح وزيادة عدد الشركات الممسوحة، بالإضافة إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمدراء التنفيذيين، ودراسة باقي وظائف الشركات للحصول على صورة أوضح في تلك القطاعات.

دراسة (**Dennis & Schraeder,2009**) **بعنوان** **"Enhancing the Success of Organization Change :Matching Readiness Strateies With Sources of Resistance "** ، حيث هدفت الدراسة الى تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال مطابقة استراتيجيات الاستعداد للتغيير في المنظمات الهنغارية في

الاصلاح المؤسسي وتعزيز آليات المراقبة، وشملت الدراسة (1659 مديراً، وتوصلت الدراسة الى أن المنظمات الهنغارية أبدت اهتماماً بالاصلاح السياسي كأداة لنجاح التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى أن أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، وضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للادارة العليا مما يجعل الادارة لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

دراسة **"(Dutta & Others,2007)** بعنوان **"An Optimization -Based Decision Support System for Strategic Planning In a process Industry"** دراسة حالة لشركات الأدوية في الهند ، حيث هدفت الدراسة الى دراسة تقنيات تحسين نظام اتخاذ القرار لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث قاموا بتطوير تقنيات تحسين نظام دعم اتخاذ القرار من خلال خمس عناصر أساسية وهي (المواد، المحفزات ،مناطق التخزين، المدة الزمنية) وكانت نتائج الدراسة أنه من خلال البيانات التي جمعها تبين بأن التقنيات المستخدمة في عملية دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الاستراتيجي أدى الى تحسين في العوائد والأرباح .

دراسة (**Hoffman ,2007**) بعنوان **"The strategic planning process and Performance Relationship :Does Culture Matter** وهدفت إلى اختبار العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل أن للثقافة دور في هذه العلاقة .تكونت عينة الدراسة من الشركات الدولية العاملة في كل من بريطانيا وألمانيا والبالغ عددها (150) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء، بالإضافة إلى أن هناك دور كبير للثقافة التنظيمية بين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء .

وفي دراســة قــام بهــا **(Carvin&Roberto,2006) بعنــوان "Change Through Persuasion"**، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية التغلــب على فشل القيادات في اعداد الموظفين للتغيير ، وقد اســتخدم الباحثــان المــنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديــد مــن الجهــات الحكوميــة والخاصة في اوروبا ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كــان أهمهــا

ضرورة ان يتبنى القادة حملة اقناع فعالة للموظفين تبدأ في وقـت مناسـب مـن إحداث التغيير ، وتكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادرة على التـأثير فـي العاملين ، وتهيئة الأجواء والظروف المناسبة للتغيير وعلى الأخص الـصراعات الوظيفية ، وأهمية المحافظة على السلوكيات الجيـدة الداعمـة للتفييـر والمنـاخ الايجابي للمنظمة ، وضرورة اعطاء الفرصة للعاملين في حل المشاكل وتمكينهم وتوجيههم باستمرار .

فـي دراسـة قـام بهـا **(Tsoukas & Papoulias, 2005)** **"Managing Thirdorder Change: The Case of the Public Power Corporation in Greece "** وقد هدفت إلى التعرف على مستوى فهم إدارة التغيير الاسـتراتيجي بشركة الطاقة العاملة باليونان والمملوكة للدولة مع التعرف علـى مـدى تركيـز الدولة السياسية على الشركات التي تملكها ، كذلك قياس الإجـراءات التغييريـة بالشركة ومدى حمايتها للمستهلك، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهما: ضـرورة تعطيل النمطية التقليدية للشركات السياسية للدولة لإنجاح عملية التغيير، كمـا أن هناك توجها بأن إدارة التغيير الفعال للشركة يعني إحياؤها أو تجديدها من خـلال الخطط بعيدة المدى.

أما دراسة **(Chapman & Hyland ,2002)** بعنوان **"Strategy and Continous Improvement in small to medium Australian Manufacturers "** حيث هدفت الدراسة الى فحص بعض طرق تطوير الاستراتيجية الصناعية ، وتحليل كيفية ربط الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملياتها وتطويرها الاستراتيجي لرصد العلاقة بين التحسينات المستمرة والاستراتيجية .

وقد تناولت الدراسة دراسة حالة لمنظمات تمثل الصناعات البسيطة والمتوسطة في مدينة سيدني الاسترالية، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك ثلاث طرق تنظيمية للإستراتيجية وهي التطوير الاستراتيجي غير المقيد ، والمقيدة نسبياً بالمراقبة والهيكل التنظيمي ، ومراقبة الهيكل بقيم محددة .

وخلصت كذلك الى أن الشركات الخمس قد استخدمت الطريقة الأولى أو الطريقة الثانية المقيدة نسبياً ، كما وجد فئة قليلة من المصانع تتبع الطريقة الثالثة ولكنها

ليست واسعة الانتشار ، وأن هناك دلائل على بعض التطور في الإستراتيجية والاستمرار ، ويؤكد هذا الصناعات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تمر بشكل متسلسل من خلا هذه المراحل التنظيمية للإستراتيجية من أجل أن تنو وتستمر ،

وقد أجـــرى (Paglis& Green, 2002) **"Leadership Self –Efficacy and Manager Motivation for Leading Change"** والتي هدفت إلى بيان كفـــاءة الدافعية الذاتية للمديرين نحو قيادة التغيير وتقوم الدراسة بفحص البنـــاء الـــشكلي والتنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد هي: إحداث التوجيه اللازم لعمليـــة التغيير، كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، والتغلب على المشكلات. وتفتـــرض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤســـائهم فـــي العمل بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وقد تم توزيع المقياس المبني على هذه الافتراضات على (50) مـــديراً. وقـــد توصـــلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجـــد أيـــضا علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين الأبعاد الثلاثـــة وبعـــض الـــصفات الشخـــصية للمديرين مثل احترام وتقدير الذات والقدرات وطبيعة العمل.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أكدت الدراسات السابقة على مجموعة من الأهداف الهامة ، والمتمثلة في التعـــرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية المنظمات والعوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي بالاضافة الى التعرف على معرفـــة اثـــر عوامـــل التغييـــر التنظيمي في أداءالشركات والمنظمات واستكشاف مقاومة الأفراد لعملية التغييـــر و التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات.

هذا بالإضافة إلى أنها أكدت على ضرورة تبني سياسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، والاستفادة من الأدوات الإســـتراتيجية، وتهيئـــة الأجـــواء والظروف المناسبة للتغيير، وأهمية المحافظة على السلوكيات الجيدة الداعمة للتغيير والمناخ الايجابي للمنظمة ، وضرورة إعطاء الفرصة للعاملين في حـــل المـــشاكل

وتمكينهم وتوجيههم باستمرار واعتبارها كأدوات تمكين للمؤسسات تمكنها من تحقيق أهدافها .

لذا فان الدراسة ترى بأن الدراسات السابقة تعتبرا مدخلاً جيداً لمزيد من البحث حول الآثار التي يلحقها كل من التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي على المنظمات في تحقيق فاعلية المنظمات ، في ظل النمو السريع لتلك التهديدات والفرص التي تحيط بتلك المؤسسات ،وتأمل الدراسة بأن تفيد هذه الدراسة الادارة العليا لشركة الاتصالات السعودية في الاستفادة من التوصيات ، وأن تشكل إضافة جديدة وقد تزود الباحثين بالمعلومات المطلوبة .

ترى الدراسة بأن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها، هو دراستها لأبعاد جديدة للتخطيط الاستراتيجي والتعرف على أهم التحديات والفرص التي تواجهها شركة الاتصالات السعودية، ومحاولتها لاستقصاء أثر هذه التحديات في سبيل تحقيق التغيير التنظيمي .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصـف خـصائص عينـة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب التحليل الإحصائي، وفيما يلي وصـفاً لمفردات التصميم والمنهجية:

3. 1 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث تم بناء استبانة لغايات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الـسعودية فـي منطقة تبوك، والبالغ تعدادهم الكلي(18000) موظف، أما عينة الدراسة فقد تم أخـذ عينة ممن هم في المستوى الوظيفي(مدير، ومساعد مدير، وموظف)، موزعين على جميع مناطق المملكة العربية السعودية، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة حيث تم توزيع (1000) استبانة، فاسترجعت(900) استبانة بما نسبته(90%) مـن عينة الدراسة ، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(811) اسـتبانة، وتـشكل نسبة(81%) من عينة الدراسة، حيث استبعد (89) استبانة غيـر صـالحة لغايـات الدراسة، والجدول رقم(1) يبين توزيع أفراد عينـة الدراسـة حـسب المتغيـرات الشخصية للعاملين .

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للعاملين

	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	308	%37
	بكالوريوس	387	%47.7
	دراسات عليا	116	%14.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	420	% 27.9
	6 – 10 سنوات	300	% 40.6
	15 سنة فاكثر	91	%5.1
المستوى الوظيفي	مدير	116	%14.3
	مساعد مدير	67	%8.3
	موظف	628	%77.4

3 .3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي في شـركة الاتـصالات السعودية وأثره في احداث التغيير التنظيمي، وتمت الاستعانة ببعض الفقرات الواردة في دراسة (الضمور، 2008) و(العنزي، 2004) و(الحارثي، 2007)، وأجريـت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين:

الأول : ويتضمن معلومات عن المتغيرات الشخصية وهي(المؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

الثاني : ويتضمن (80) فقرة لقياس الأبعـاد الرئيـسية للتخطـيط الاسـتراتيجي والتغيير التنظيمي، وهي كما في الملحق (أ). حيث يبين توزيع الفقـرات على كل بعد من أبعاد الدراسة لكل من التخطيط الاسـتراتيجي والتغييـر التنظيمي.

وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1- (تنطبق بدرجة قليلة جداً).

2- (تنطبق بدرجة قليلة).

3- (تنطبق بدرجة متوسطة).
4- (تنطبق بدرجة كبيرة).
5- (تنطبق بدرجة كبيرة جداً).

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية، سيتم التعامل معها على النحـــو التالي : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكـــون مـــستوى التقييم مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.50-3.49) فـــإن مـــستوى التقييم متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التقيـــيم منخفضاً.

3. 4 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاســـتبانة علـــى (10) عـــشرة محكّمـــين مـــن أســـاتذة الإدارة المتخصصين، وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية، للتحقق مـــن مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغتها، وإجـــراء التعديلات اللازمة عليها.

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونبـــاخ ألفـــا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتـــائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع)

المتغير	**البعد**	**معامل الثبات (كرونباخ ألفا)**
واقع التخطيط الاستراتيجي	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.79
	أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.75
	درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	0.89
	المشاركة في وضع الخطط	0.78
	دراسة البيئة الداخلية والخارجية	0.91
	الكلي	0.81
التغيير التنظيمي	التغيير في مهام الشركة	0.76
	التغيير التكنولوجي	0.83
	التغيير في القوى البشرية	0.74
	التغيير في الهيكل التنظيمي	0.79
	التغيير في الانظمة والتشريعات	0.82
	الكلي	0.85

يتبين من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراســة، مرتفعة وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 6 **المعالجة الإحصائية:**

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج لتحليل البيانات، وقد تم اســتخدام المتوســطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل التباين المتعــدد لاختبار فرضياتها.

1.4 الإجابة على أسئلة الدراسة

الـــسؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحــو أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطــيط الاســتراتيجي، أهميــة التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) من وجهة نظر العاملين فيها؟

الجدول رقم(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين نحو ابعاد التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
10-1	وضوح التخطيط الاستراتيجي	3.65	.76	73.6	2	مرتفع
20-11	أهمية التخطيط الاستراتيجي	4.02	.53	80.4	1	مرتفع
25-21	درجــــة اســـتخدام التخطــيط الاستراتيجي	3.22	1.03	64.4	4	متوسط
31-26	المشاركة في وضع الخطط	2.47	.76	49.4	5	منخفض
45-32	دراسة البيئة الداخلية والخارجية	3.46	.92	69.2	3	متوسط
	الكلي	3.36	.31	67.2	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط لواقع التخطــيط الاســتراتيجي مــن وجهة نظر العاملين كان متوسطاً؛ بمتوسط حسابي بلغ(3.36) وانحراف معيــاري (0.31) وبأهمية نسبية بلغت(67.2%) ، وقد احتل مجال أهمية التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلــغ(4.02) وانحراف معيــاري (0.53) وأهميــة نسبية بلغت(80.46%)، وتلاه في المرتبة الثانية مجــال وضــوح مفهــوم التخطــيط

الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ(3.65) وانحراف معياري (0.76) وبأهمية نسبية بلغت(73.6%)، في حين حل مجال المشاركة في وضع الخطط في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.47) وانحراف معياري (0.76) وبأهمية نسبية بلغت(49.4%).

وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات كل بعد من أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي وهي كما يلي:

أولاً: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كما يراها العاملون :

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.1	تم صياغة رؤية الشركة بشكل واضح ومحدد	3.45	1.14	%71.2	8	متوسط
.2	رؤية الشركة واضحة لدى العاملين فيها بما فيها اهدافها واحتياجاتها وخططها المستقبلية	3.99	0.86	%80.2	1	مرتفع
.3	الرؤية المكتوبة ومعلنة لجميع العاملين في الشركة	3.16	1.12	%69.5	9	متوسط
.4	رؤية الشركة مبنية على اساس متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لبيان وضوح التخطيط الاسترتيجي	3.46	1.45	%71.5	7	متوسط
.5	يمكن تحقيق رؤية الشركة على ارض الواقع	3.76	1.20	%77.4	4	مرتفع
.6	يفهم غالبية العاملين في الشركة رسالتها	3.86	1.60	%79.3	3	مرتفع
.7	رسالة الشركة مكتوبة ومعلنه لجميع العاملين	3.70	1.14	%76.4	5	مرتفع
.8	تضع الشركة اهدافا استراتيجية منبثقة عن رؤيتها ورسالتها	3.87	0.99	%79.9	2	مرتفع
.9	يفهم جميع العاملين في الشركة السياسات المطبقة	3.51	0.96	%72.8	6	مرتفع
	جميع الفقرات	3.68	1.16	%75.4	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لفقرات وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بلغ(3.68) وبأهمية نسبية(75.4%)، مما يبين على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في درجة مرتفعة من الوضوح من وجهة نظر العاملين، وقد احتلت الفقرة الثانية التي تنص على " رؤية الشركة واضحة لدى العاملين فيها بما فيها أهدافها واحتياجاتها وخططها المستقبلية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبأهمية نسبية بلغت (80.2%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الثالثة التي تنص " الرؤية المكتوبة ومعلنة لجميع العاملين في الشركة " بمتوسط الحسابي بلغ (3.16) وبأهمية نسبية بلغت (69.5%) .

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي كما يراها العاملون :

حيث يبين الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لأهمية التخطيط الاستراتيجي بلغ(4.01)، وهذا يعني أن تقييم العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي كان إيجابياُ بدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث جاءت الفقرة رقم (15) التي تنص "ينتج عن استخدام التخطيط الاستراتيجي زيادة درجة الكفاءة (المخرجات الى المدخلات)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.57) وأهمية نسبية بلغت (85.2%)، وجاءت الفقرة رقم (12) بالمرتبة الأخيرة التي تنص "تعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي على العاملين في الشركة على رفع مستوى الثقة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وأهمية نسبية بلغت (76.7%).

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد تقييم العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
10.	يساهم التخطيط الاستراتيجي على النمو والتطوير في الشركة	3.99	0.71	%81.6	5	مرتفع
11.	يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع الشركة في موقف تنافسي افضل	3.95	1.12	%80.2	7	مرتفع
12.	تعكس اهمية التخطيط الاستراتيجي على العاملين في الشركة على رفع مستوى الثقة في العمل	3.61	1.29	%76.7	10	مرتفع
13.	يسهل التخطيط الاستراتيجي عمل صانعي القرارات في الشركة	3.84	1.14	%78	9	مرتفع
14.	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية	4.12	1.17	%82.9	3	مرتفع
15.	ينتج عن استخدام التخطيط الاستراتيجي زيادة درجة الكفاءة (المخرجات الى المدخلات)	4.57	0.99	%85.2	1	مرتفع
16.	يوفر التخطيط الاستراتيجي لادارة الشركة القوة البشرية في الوقت المناسب	3.97	0.99	%81.1	6	مرتفع
17.	يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركة على التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية	4.14	1.06	%83.4	2	مرتفع
18.	يمكن التخطيط الاستراتيجي الشركة من مواجهة التهديدات البيئية	4.02	1.17	%82.3	4	مرتفع
19.	يشجع التخطيط الاستراتيجي على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف	3.92	1.29	%79.8	8	مرتفع
	جميع الفقرات	4.01	1.09	81.11		مرتفع

ثالثاً: درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي كما يراها العاملون :

حيث يوضح الجدول التالي رقم(6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لتقييم العاملين لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي ، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(3.22) أي ما نسبته(%73.03)، وهي درجة متوسطة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي

من وجهة نظر العاملين، إذ إن الفقرة(25) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن العاملين في شركة الاتصالات يشجعون على استخدام التخطيط الاستراتيجي، وكان المتوسط الحسابي(3.59) على المقياس الخماسي أي ما نسبته(76.8%)في المرتبة الأولى التي تنص "يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركة على مواجهة المتغيرات والظروف الداخلية". وجاءت الفقرة رقم (22) التي تنص " يعمل التخطيط الاستراتيجي على بقاء مستوى الشركة في سوق مرتفعا " بمتوسط حسابي (2.68) ونسبته (68.9%).

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد تقييم العاملين لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي .

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
20.	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابتكار والابداع لدى العاملين في الشركة	3.31	1.32	74.2	3	متوسط
21.	تستخدم الشركة التخطيط الاستراتيجي في تحليل العوامل البيئة الداخلية مثل الهيكل التنظيمي	3.11	1.43	70.9	5	متوسط
22.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على بقاء مستوى الشركة في سوق مرتفعا	2.68	1.41	68.9	6	متوسط
23.	يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركة على تحقيق الميزة التنافسية	3.22	1.35	72.1	4	متوسط
24.	لا تتأثر الشركة في الظروف الخارجية بأستخدامها التخطيط الاستراتيجي	3.41	1.07	75.3	2	متوسط
25.	يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركة على مواجهة المتغيرات والظروف الداخلية	3.59	0.96	76.8	1	مرتفع
	جميع الفقرات	3.22	1.25	73.03	-	متوسط

رابعاً: المشاركة في وضع الخطط كما يراها العاملون :

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد تقييم العاملين للمشاركة في وضع الخطط.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
26.	تقتصر المسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الادارة العليا للشركة في وضع الخطط	2.19	.95	43.8%	6	منخفض
27.	تم دعوة غالبية العاملين في الشركة للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي	2.38	.99	47.6%	4	منخفض
28.	تتيح الشركة لجميع العاملين تقديم مقترحات بخصوص التوجهات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	2.47	1.12	49.4%	3	منخفض
29.	تعمل الادارة على السماح لرؤساء الاقسام والمشرفين بابداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من القرارات في اعداد الخطط التنقيذية	2.36	1.22	47.2%	5	منخفض
30.	يتم الرجوع الى الادارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية	2.68	1.52	53.6%	2	متوسط
31.	تقوم الادارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الادارات للحصول علة ارائها وملاحظاتها عليها قبل اقرارها	2.76	1.42	55.2%	1	متوسط
	جميع الفقرات	2.47	.76	49.4%		منخفض

يتبين من الجدول رقم(7) أن الفقرة رقم (31) من فقرات بعد المشاركة في وضع خطط من وجهة نظر العاملين والتي تنص على " تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل اقرارها " قد جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.42) وبأهمية نسبية (55.2%)، في حين جاءت الفقرة رقم (26) من فقرات البعد المشاركة في وضع خطط من وجهة نظر العاملين والتي تنص على " تقتصر المسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الادارة العليا للشركة في وضع الخطط " في

المرتبة الثانية وبمستوى منخفض بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معيـــاري (0.95) وبأهمية نسبية (43.8%).

خامساً: دراسة البيئة الداخلية والخارجية كما يراها العاملون :

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدراسة البيئة الخارجية والداخلية .

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.32	تقوم الشركة بجمع البيانات عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة	3.47	1.59	%69.4	9	متوسط
.33	يتم رسم الخطط الاستراتيجية في الشركة فـــي ضوء تحليل الفرص المتاحة لها	2.87	1.31	%55.4	13	متوسط
.34	يتم رصد التهديدات في البيئة الخارجية بـــشكل مستمر لايجاد خطط استراتيجية للتعامل معها	3.77	1.30	%75.2	1	مرتفع
.35	يتم رصد الاســـتراتيجات المتبعـــة مـــن قبـــل الشركات الاتصالات المنافسة لمواجهتها	3.73	1.54	%74.6	3	مرتفع
.36	يتم تحليـــل خـــصائص الزبـــائن والمـــستفدين لمراعاتها في تصميم الخطط الاستراتيجية	3.15	1.37	%63.0	11	متوسط
.37	يتم تحديد التغيرات في رغبات وحاجـــات الزبـــائن لمراعاتها في تصميم الخطط الاستراتيجية	3.08	1.26	%61.6	12	متوسط
.38	يتم رصد التغيرات في الانظمة والتعليمات التي تصدرها هيئة الاتصالات لمراعاتها عند وضع الخطط الاستراتجية	3.53	1.25	%706	7	مرتفع
.39	يتم ايجاد حالة مـــن التـــوازن بـــين الخطـــط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى الشركة	3.68	1.29	%73.3	5	مرتفع
.40	يتم مراجعة الاوضاع الاقتصادية والتغيـــرات فيها لمراعتها عند وضع الخطط الاستراتيجية	3.73	1.19	%74.6	2	مرتفع
.41	يتم متابعة التطورات في تكنولوجيا الاتصالات وتعديل الخطط الاستراتيجية في ضوئها	3.68	1.22	%73.0	4	مرتفع
.42	تراعي الشركة مدة توفر الموارد المالية عنـــد صياغة الخطط الاستراتيجية	3.47	1.08	%69.4	8	متوسط
.43	تراعي الشركة خبـــرات وقـــدرات موظفيهـــا الحاليين عند وضع الخطط الاستراتيجية	3.24	1.20	%64.8	10	متوسط
.44	تراعي الشركة مستوى التقنية المتوفرة لـــديها عند تصميم الخطط الاستراتيجية	3.56	1.37	%71.2	6	مرتفع
	جميع الفقرات	3.46	.92	%69.2		مرتفع

يتبين من الجدول رقم(8) أن الفقرة رقم (34) من فقرات بعــد دراســة البيئــة الخارجية والداخلية من وجهة نظر العاملين والتي تنص على " يتم رصد التهديدات في البيئة الخارجية بشكل مستمر لايجاد خطط استراتيجية للتعامل معها " قد جــاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.77) وانحــراف معيــاري (1.30) وبأهمية نسبية (75.2%)، في حين جاءت الفقرة رقم (33) والتي تــنص على " يتم رسم الخطط الإستراتيجية في الشركة في ضوء تحليل الفرص المتاحة لها " في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.31) وبأهمية نسبية (55.4%).

السؤال الثاني: ما مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده (التغير فــي مهــام الــشركة ، التغير التكنولوجي، التغير في القوى البشرية، التغير الهيكل التنظيمي) من وجهــة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية ؟

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع التغيير التنظيمي

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
54-45	التغيير في مهام الشركة	3.83	0.46	%76.6	2	مرتفع
60-55	التغيير التكنولوجي	3.97	0.66	79.4%	1	مرتفع
68-61	التغيير في القوى البشرية	3.66	0.6	%73.2	4	مرتفع
73-69	التغييــر فــي الهيكــل التنظيمي	3.4	0.56	%68	5	متوسط
79-74	التغييــر فــي الانظمــة والتشريعات	3.82	1.11	%76.4	3	مرتفع
	الكلي	3.73	0.67	74.6	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(9) أن المتوسط العام للمتغير التابع التغييــر التنظيمــي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات كان مرتفعاً؛ حيث بلغ(3.73) علــى المقياس الخماسي أو ما نسبته(74.6%)، وقد احتلت بعد التغيير التكنولوجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلــغ (3.97) وأهمية نسبية (79.4%)، يلي ذلك التغيير في

مهام الشركة بمتوسط حسابي بلــغ (3.83) وأهمية نسبية (76.6%) وجــاء بعــد التغيير في الانظمة والتشريعات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلـــغ(3.82) وأهمية نسبية (76.4%)، يلي التغيير فــي القــوى البــشرية بمتوســط حــسابي بلــغ(3.66) وأهمية نسبية (73.2%)، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيــرة بعــد التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ(3.4) وأهمية نسبية (68%).

وفيما يلي عرض تفصيلي لابعاد التغيير التنظيمي

1-**التغيير في مهام الشركة كما يراها العاملون** :

يوضح الجدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والأهمية النــسبية والانحرافــات المعيارية لتقييم العاملين لبعد التغيير في مهام الشركة؛ إذ يــشير الجــدول إلــى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(3.81) أي ما نسبته(76.2%)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة مــن فقرات التغيير في مهام الشركة كبعد من ابعاد التغيير لتنظيمي من وجهــة نظــر العاملين في شركة الاتصالات السعودية؛ إذ إن الفقرة(50) جاءت بــأعلى متوســط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلــى أن قامــت الشركة على تغيير مهامها فــي ضــوء التغيــرات الحاصــلة. وكــان المتوســط الحسابي(4.40) على المقياس الخماسي أو ما نسبته(88%)؛ إذ بلغ أقــل متوســط حسابي على الفقرة رقم(48) ،الخاصة بأن الولاة يأخذون برأي العــاملين لغــرض دعم القرارات قبل اتخاذها إذ كان المتوســط الحــسابي (3.48) واي مــا نــسبته (69.6%)التي نصت على " تم زيادة المهام المؤكلة لي من قبل الشركة " .

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للتغيير في مهام الشركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	المتوسط
45.	تم تغيير بعض مهام الشركة	3.96	1.14	%78.6	3	مرتفع
46.	تم تغيير في السياسات التسويقية	3.57	1.19	71.4	8	مرتفع
47.	تم التقليص المهام المؤكلة لي من قبل الشركة	3.59	0.99	%71.8	7	مرتفع
48.	تم زيادة المهام المؤكلة لي من قبل الشركة	3.48	1.06	%69.6	10	متوسط
49.	لم تتغير المهام الموكلة لي من قبل الشركة	3.87	1.02	%77.4	5	مرتفع
50.	قامت الشركة على تغيير مهامها في ضوء التغيرات الحاصلة	4.40	0.77	%88	1	مرتفع
51.	تعمل الشركة على استقصاء آراء الزبائن لمواجهة التغيرات في اتجاهات وأنماط الطلب على خدماتها	3.93	1.13	%78.6	4	مرتفع
52.	تم اعادة النظر في الوظائف الاساسية للشركة كوظيفية المبيعات والتسويق والتمويل والافراد	3.56	1.51	%71.2	9	مرتفع
53.	تقوم الشركة بأستمرار باعادة النظر في مهامها	3.72	1.02	%74.4	6	مرتفع
54.	تم اعادة النظر في اساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة	4.06	0.97	81.2	2	مرتفع
	جميع الفقرات	3.81	1.08	%76.2	-	مرتفع

2-**التغيير التكنولوجي من وجهة نظر العاملين :**

حيث يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات تقييم العاملين في الشركة الاتصالات السعودية لبعد التغيير التكنولوجي كبعد من ابعاد التغيير التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.96) وبأهمية نسبية (79.2%) بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (60) التي تنص "تركز الشركة على تدريب كوادرها في

المجالات التقنية" بالمرتبة الأولى بالمتوسط حسابي (4.23) وبأهمية نسبية بلغت (84.6%) ، في حين جاءت الفقرة رقم (57) التي تنص " تخصص الشركة ميزانية كافية لإغراض دعم عملية البحث والتطوير في مجال التقنية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وبأهمية نسبية بلغت (75.4%).

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتغيير التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.55	تواكب الشركة الجديد في تقنية الاتصالات	4.09	1.22	%81.8	2	مرتفع
.56	تواكب الشركة الجديد في التقنية المستخدمة في إعمالها	3.86	1.43	%77.2	4	مرتفع
.57	تخصص الشركة ميزانية كافية لإغراض دعم عملية البحث والتطوير في مجال التقنية	3.77	1.68	%75.4	6	مرتفع
.58	تشجع الشركة الاقتراحات الخاصة بتطوير التقنية المستخدمة فيها	3.81	1.03	76.2	5	مرتفع
.59	تدعم الشركة الأبحاث العلمية والدراسات الهادفة إلى تطوير التقنية وتتبنى نتائجها	4.02	0.90	%80.4	3	مرتفع
.60	تركز الشركة على تدريب كوادرها في المجالات التقنية	4.23	0.96	%84.6	1	مرتفع
	جميع الفقرات	3.96	1.20	%79.2	-	مرتفع

3-التغير في القوى البشرية من وجهة نظر العاملين :

حيث يبين الجدول رقم(12) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للتغير في القوى البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية ؛ إذ بلغ(3.84) أي ما يعادل(76.8%)، وهذا يعني أن تقييم للتغير في القوى البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية كان إيجابياُ وبدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث جاءت الفقرة رقم(61)، والتي تشير إلى أن تعمل الشركة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة بمتوسط حسابي بلغ(4.22)

أي(84.4%)، وهي أعلى متوسط لفقرات التغيير في القوى البشرية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(63) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.61) وأهمية نسبية بلغت (72.2%). وتشير إلى أن تحرص الشركة على زيادة وعي العاملين.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتغير في القوى البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.61	تعمل الشركة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة	4.22	0.78	%84.4	1	مرتفع
.62	تهتم الشركة بتطوير قيادات قادرة على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية	3.77	0.93	%75.4	5	مرتفع
.63	تحرص الشركة على زيادة وعي العاملين	3.61	1.14	%72.2	8	مرتفع
.64	تعتمد الشركة سياسات تساعد على استقرار الموارد البشرية لفترة طويلة	4.02	0.74	%80.4	2	مرتفع
.65	تقدم شركة حوافز مجزية للعاملين	3.79	1.06	75.8	4	مرتفع
.66	تعمل الشركة من اجل تقليل دوران العمل	3.95	1.21	%79	3	مرتفع
.67	تقوم الشركة على تدريب العاملين فيها	3.67	1.03	%73.4	7	مرتفع
.68	تقوم الشركة باستقطاب كوادر مؤهلة	3.71	1.31	%74.2	6	مرتفع
	جميع الفقرات	3.84	1.02	76.8	-	مرتفع

4-التغيير في الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين:

يوضح الجدول رقم(13) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(3.28) أي ما نسبته(65.7%)، وهي درجة متوسطة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول

المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات للتغيير في الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات، إذ إن الفقرة(73) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن يتم اعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليواكب التغييرات في ظروف الشركة. وكان المتوسط الحسابي(3.57) على المقياس الخماسي أو ما نسبته(71.4%)، وبلغ أقل متوسط حسابي للفقرة رقم(71)، الخاصة بأن توازن الشركة ما بين تطبيق المركزية واللامركزية حسب حاجة العمل؛ حيث كان المتوسط الحسابي(2.88) ما نسبته(57.6%).

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتغيير في الهيكل التنظيمي من وجهة نزر العاملين في شركة الاتصالات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.69	تحرص الشركة على ان تكون قنوات الاتصال واضحة لجميع العاملين	3.39	1.29	%67.8	3	متوسط
.70	تحرص الشركة ان تكون المسؤولية مساويه للسلطة	3.10	0.94	%62	4	متوسط
.71	توازن الشركة ما بين تطبيق المركزية واللامركزية حسب حاجة العمل	2.88	1.44	%57.6	5	متوسط
.72	تهتم الشركة بالتغيير في انماط توزيع السلطة	3.49	1.42	%69.8	2	متوسط
.73	يتم اعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليواكب التغييرات في ظروف الشركة	3.57	0.92	%71.4	1	مرتفع
	جميع الفقرات	3.28	1.20	%65.7	-	متوسط

5-**التغيير في الانظمة والتشريعات** :

يبين الجدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لتغيير في الانظمة والتشريعات من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات حيث جاءت متوسط الفقرات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلي (3.72) ما نسبته

(74.4%)،حيث جاءت الفقرة رقم (77) التي تنص على "الانظمة والسياسات الادارية المتبعة تسهل في احداث التغيير المرغوبة في الشركة" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) واهمية نسبية بلغت (79.8%)، وجاءت الفقرة رقم (76) في المرتبة الاخيرة التي تشير أن " تساهم انظمة الشركة في عملية تحسين الاجراءات " بمتوسط حسابي بلغ (3.46) واهمية نسبية بلغت (69.2%).

الجدول رقم(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتغيير في الانظمة والتشريعات من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
74.	يسلهم التغيير في التشريعات في تسهيل القيام بالعمل	3.5	0.97	%70	5	مرتفع
75.	يساهم التغيير في الانظمة في تقليل خطوات انجاز العمل	3.57	1.30	71.4	4	مرتفع
76.	تساهم انظمة الشركة في عملية تحسين الاجراءات	3.46	1.09	%69.2	6	متوسط
77.	الانظمة والسياسات الادارية المتبعة تسهل في احداث التغيير المرغوبة في الشركة	3.99	1.54	79.8	1	مرتفع
78.	يتم تعديل القوانين الادارية في الشركة عند اجراء عمليةالتغيير	3.88	1.52	%77.6	3	مرتفع
79.	يتم تعديل السياسات الحالية المتبعة للتتناسب عملية التغيير	3.92	1.18	%78.4	2	مرتفع
	جميع الفقرات	3.72	1.26	%74.4	-	مرتفع

4. 2 اختبار الفرضيات

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(15) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين

المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عـالٍ مـع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (15) والذي يحتوي علـى المتغيـرات المـستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكـل متغيـر، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل مـن(10) وتتـراوح(1.314 – 2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميـع المتغيـرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنـه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.457	2.190	0.370
أهمية التخطيط الاستراتيجي	.679	1.473	0.210
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	.624	1.601	0.266
المشاركة في وضع الخطط	.782	1.279	0.107
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	.634	1.577	0.395

ومن أجل التحقيق من افتـراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيـرات الدراسـة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بـالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في التغيير التنظيمي(التغيير في مهام الشركة،

التغيير التكنولوجي، التغيير في القوى البشرية، التغيير في الهيكل التنظيمي، القوانين والانظمة) في شركة الاتصالات السعودية.

تم استخدام تحليل التبـــاين للانحـــدار(Analysis Of variance) للتأكـــد مـــن صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة كما في الجدول(16):

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التغيير في مهام الشركة	(5، 805)	0.469	*142.124	0.000
التغيير التكنولوجي	(5، 805)	0.546	*196.166	0.000
التغيير في القوى البشرية	(5، 805)	0.560	*205.075	0.000
التغيير في الهيكل التنظيمي	(5، 805)	0.055	*9.427	0.000
التغيير في الانظمة والتشريعات	(5، 805)	0.739	*456.548	0.000
التغيير التنظيمي الكلي	(5، 805)	0.429	*121.203	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضـــيات الدراســـة، ونظـــراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(5، 805)، حيث أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر (46.9%) من التباين في بُعد(التغيير في مهام الشركة)، كما تُفسر أيضاً (54.6%) من التباين فـــي بُعد (التغيير التكنولوجي)، وتُفسر أيضاً (56%) من التباين في بُعـــد (التغييـــر فـــي القوى البشرية)، وفسرت (5.5%) من التباين الكلي في بُعد (التغييـــر فـــي الهيكـــل التنظيمي)، وفسرت (73.9%) من التباين الكلي في بُعـــد (التغييـــر فـــي الانظمـــة والتشريعات)، كما فسرت أبعاد التخطيط الاستراتيجي (42.9%) من التباين الكلـــي في متغير التغيير التنظيمي، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر التخطيط الاستراتيجي فـــي تفسير البعد الكلي والأبعاد الفرعية التابعة لمتغير التغيير التنظيمي. وبناء على ذلـــك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	1.875	.094		19.896	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.060	.015	.155	3.933	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	.351	.018	.638	19.735	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	.074	.010	.258	7.652	.000
المشاركة في وضع الخطط	.014	.012	.035	1.159	.247
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	.006	.011	.019	.576	.565

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الابعاد الفرعية التالية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي) هي أكثر أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في بعد التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.933، 19.437، 7.652)على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≥0.05) لأبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي ، المشاركة في وضع الخطط، دراسة البيئة الداخلية والخارجية) في التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـــدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل مجتمعة ومنفردة في المساهمة في النموذج الرياضي والجدول(18) يبين ذلك:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتغيير التنظيمي من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.308	*6.873	0.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.100	*4.476	0.000
أستخدام التخطيط الاستراتيجي	0.020	*4.099	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل متغير وضوح التخطيط الاستراتيجي أولاً وفسر ما مقداره (30.8%) من التباين في متغير التغير التنظيمي، ودخل ثانيا متغير أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقدراه (10%) من التباين الكلي في متغير التغير التنظيمي، وفسر مع بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي (40.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا متغير استخدام التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقدراه (2%) من التباين الكلي في متغير التغير التنظيمي، وفسر مع المتغيرات السابقة (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهمية التخطيط الاستراتيجي) ما مقداره(61.4%) من التباين في متغير التغير التنظيمي، ودخل رابعا متغير المشاركة في وضع الخطط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(42.8%) من التباين الكلي في متغير التغير التنظيمي.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضـــوح مفهـــوم التخطـــيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة فـــي وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بعد التغيير في مهام الشركة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد التغيير في مهام الشركة بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	1.127	.168		6.713	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.090	.027	.127	3.349	.001
أهمية التخطيط الاستراتيجي	.784	.032	.771	24.738	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	.198	.017	.373	11.474	.000
المشاركة في وضع الخطط	.092	.021	.128	4.408	.000
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	.155	.019	.263	8.157	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

** غير دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الابعاد الفرعية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تغيير المهام الشركة كبعد من التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.349، 24.738، 11.474، 4.408، 8.157) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(0.05≥ α). ومما سبق يقتضي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط) في بعد التغيير في مهام الشركة.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـــدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل مجتمعة ومنفردة في المساهمة في النموذج الرياضي والجدول(20) يبين ذلك:

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في بعد التغيير في مهام الشركة بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
ثابت الانحدار		6.713	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.298	24.738	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	0.121	11.474	.000
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	0.045	8.157	.000
المشاركة في وضع الخطط	0.007	4.408	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.007	3.349	.001

يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي أولاً وفسر ما مقداره (29.8%) من التباين في بعد التغيير في مهام الشركة، ودخل ثانيا بعد درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (12.1%) من التباين الكلي في بعد التغيير في مهام الشركة، وفسر مع بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي (40.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعد دراسة البيئة الخارجية والداخلية حيث فسر لوحده ما مقداره (4.5%) من التباين الكلي في بعد التغيير في مهام الشركة ، وفسر مع المتغيرات السابقة (درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي وأهمية التخطيط الاستراتيجي) ما مقداره(45.4%) من التباين في بعد التغيير في مهام الشركة، ودخل رابعا بعد المشاركة في وضع الخطط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(46.1%) من التباين الكلي في بعد التغيير في مهام الشركة، واخيرا دخل بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما

مقداره (7%) من التباين الكلي في بعد التغيير في مهام الشركة وفسر مع الابعاد السابقة ما مقداره(46.9%) من التباين في بعد التغيير في مهام الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α ≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي(وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميـــة التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بعد التغيير التكنولوجي.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد التغيير التكنولوجي بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	4.728	.241		19.630	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.412	.039	.373	10.644	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	.465	.045	.294	10.223	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	.319	.025	386	12.885	.000
المشاركة في وضع الخطط	.092	.030	.082	3.059	.002
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	.094	.027	.102	3.442	.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

** غير دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الابعاد الفرعية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد التغيير التكنولوجي كبعد من التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(10.644، 10.223، 12.885، 3.059، 3.442) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.05). ومما سبق يقتضي: رفض الفرضية

الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط) في بعد التغيير التكنولوجي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل مجتمعة ومنفردة في المساهمة في النموذج الرياضي والجدول(22) يبين ذلك:

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في بعد التغيير التكنولوجي بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
ثابت الانحدار		19.630	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	0.410	12.885	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.072	10.644	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.054	10.223	.000
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	0.007	3.442	.001
المشاركة في وضع الخطط	0.004	3.059	.002

يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل بعد درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي أولاً وفسر ما مقداره (41%) من التباين في بعد التغيير التكنولوجي، ودخل ثانيا بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (7.2%) من التباين الكلي في بعد التغيير التكنولوجي، وفسر مع بعد درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي (48.2%) من التباين في بعد التغيير التكنولوجي، ودخل ثالثا بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (5.4%) من التباين الكلي في بعد التغيير التكنولوجي، وفسر مع المتغيرات السابقة (درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) ما مقداره(53.7%) من التباين في بعد التغيير التكنولوجي، ودخل رابعا

بعد دراسة البيئة الخارجية والداخلية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(54.4%) من التباين الكلي في بعد التغيير التكنولوجي، وأخيرا دخل بعد المشاركة في وضع الخطط حيث فسر لوحده ما مقداره (4%) من التباين الكلي في بعد التغيير التكنولوجي وفسر مع الابعاد السابقة ما مقداره(54.9%) من التباين في بعد التغيير التكنولوجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي(وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميـــة التخطيط الاستراتيجي ،استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بعد التغيير في القوى البشرية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد التغيير في القوى البشرية بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	**الخطأ المعياري**	Beta	**قيمةt المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
ثابت الانحدار	1.418	.118		11.973	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.040	.019	.074	2.126	.034
أهمية التخطيط الاستراتيجي	.576	.022	.730	25.736	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	.035	.012	.085	2.879	.004
المشاركة في وضع الخطط	.007	.015	.013	.478	.633
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	.049	.013	.106	3.624	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq$0.05)

** غير دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq$0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد التغير في القوى البشرية كبعد من التغيير

التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.126، 25.736، 2.879، 3.624) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). ما عدا بعد المشاركة في وضع الخطط حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (0.478)، ومما سبق يقتضي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط) في بعد التغيير في القوى البشرية.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل مجتمعة ومنفردة في المساهمة في النموذج الرياضي والجدول(24) يبين ذلك:

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في بعد في التغيير القوى البشرية بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		13.281	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.540	25.784	.000
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	0.014	3.659	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	0.002	2.840	.005
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.002	2.127	.034

يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي أولاً وفسر ما مقداره (54%) من التباين في بعد التغيير في القوى البشرية، ودخل ثانيا بعد دراسة البيئة الخارجية والداخلية حيث فسر لوحده ما مقداره (15%) من التباين الكلي في بعد التغيير في القوى البشرية، وفسر مع بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي (55.5%) من التباين في بعد التغيير في القوى البشرية، ودخل ثالثا بعد درجة استخدام التخطيط

الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (3%) من التباين الكلي في بعد التغيير في القوى البشرية، وفسر مع المتغيرات السابقة (أهمية التخطيط الاستراتيجي ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) ما مقداره(55.8%) من التباين في بعد التغيير في القوى البشرية، وأخيرا دخل بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (2%) من التباين الكلي في بعد التغيير في القوى البشرية وفسر مع الابعاد السابقة ما مقداره (56%) من التباين في بعد التغيير في القوى البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي(وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	4.315	.304		14.202	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	.198	.049	.205	4.050	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	.117	.057	.085	2.040	.042
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	.133	.031	.185	4.265	.000
المشاركة في وضع الخطط	.101	.038	.103	2.665	.008
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	.003	.034	.004	.093	.926

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

** غير دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة في وضع الخطط) كان لها

أثر ذو دلالة إحصائية في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كبعد من التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.050، 2.040، 4.265، 2.665) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.05). ما عدا بعد دراسة البيئة الخارجية والداخلية حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (0.093)، ومما سبق يقتضي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط) في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل مجتمعة ومنفردة في المساهمة في النموذج الرياضي والجدول(26) يبين ذلك:

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في بعد في التغيير في الهيكل التنظيمي بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		15.010	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.024	2.293	.022
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	0.006	4.298	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.017	4.582	.000
المشاركة في وضع الخطط	0.008	2.665	.008

يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي أولاً وفسر ما مقداره (2.4%) من التباين في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، ودخل ثانيا بعد درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (0.6%) من التباين الكلي في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وفسر مع بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي (3%)

من التباين في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، ودخل ثالثا بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (1.7%) من التباين الكلي في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وفسر مع المتغيرات السابقة (أهمية التخطيط الاستراتيجي ودرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي) ما مقداره(4.7%) من التباين في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وأخيرا دخل بعد المشاركة في وضع الخطط حيث فسر لوحده ما مقداره (0.8%) من التباين الكلي في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي وفسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره(5.5%) من التباين في بعد التغيير في الهيكل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) في بعد الأنظمة والتشريعات.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد التغيير الأنظمة والتشريعات بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	2.211	.226		9.777	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1.039	.036	.761	28.574	.000
أهمية التخطيط الاستراتيجي	.049	.043	.025	1.139	.255
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	.323	.023	.317	13.917	.000
المشاركة في وضع الخطط	.040	.028	.029	1.427	.154
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	.235	.026	.207	9.148	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

** غير دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد التغيير الأنظمة والتشريعات كبعد من التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(28.574، 13.917، 9.148) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$0.05). ما عدا بعدي (أهمية التخطيط الاستراتيجي، والمشاركة في وضع الخطط) حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (1.139، 1.427) على التوالي، ومما سبق يقتضي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط) في بعد التغيير الأنظمة والتشريعات.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل مجتمعة ومنفردة في المساهمة في النموذج الرياضي والجدول(28) يبين ذلك:

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في بعد التغيير في الأنظمة والتشريعات بوصفها بعداً من أبعاد التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		11.896	.000
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.631	34.004	.000
درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي	0.071	15.342	.000
دراسة البيئة الخارجية والداخلية	0.026	10.561	.000

يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، حيث دخل بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي أولاً وفسر ما مقداره (63.1%) من التباين في بعد التغيير في لأنظمة والتشريعات ، ودخل ثانيا بعد درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي حيث فسر لوحده ما مقداره (7.1%) من التباين الكلي في بعد التغيير في لأنظمة والتشريعات، وفسر مع بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي (70.2%) من التباين في بعد التغيير في لأنظمة والتشريعات ، ودخل ثالثا بعد دراسة البيئة الخارجية والداخلية حيث فسر لوحده ما مقداره (2.6%) من التباين الكلي في بعد التغيير في لأنظمة والتشريعات، وفسر مع البعدين السابقين (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي) ما مقداره(73.8%) من التباين في بعد التغيير في لأنظمة والتشريعات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، أهمية التخطيط الاستراتيجي ، استخدام التخطيط الاستراتيجي ، المشاركة في وضع الخطط ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية) تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (29)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	(5، 805)	325.793	65.159	192.141*	0.000
	داخل المجموعات		272.991	0.331		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(5، 805)	329.743	65.949	214.339*	0.000
	داخل المجموعات		247.685	0.306		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(5، 805)	371.984	74.397	1.228E3*	0.000
	داخل المجموعات		48.780	0.061		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو واقع التخطــيط الاســتراتيجي تبعــاً لمتغير سنوات الخبرة.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (29) إلى أنه توجــد فروقــات ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي تبعاً سنوات الخبرة وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغــت قيمــة (F=192.141) ومستوى الدلالة (α =0.00) وهذه النتيجة معنوية عنــد مــستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي تبعــا سنوات الخبرة .

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(10 سنوات فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (11 سنة فأكثر) (3.63)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.31) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11 سنة فأكثر).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التخطيط الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.31	-	-	*0.32
من 6-10 سنوات	3.53	-	-	-
11 سنة فأكثر	3.63	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو واقع التخطــيط الاســتراتيجي تبعــاً لمتغير المؤهل العلمي

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (29) إلى أنه توجد فروقــات ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل

العلمي وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (F=214.339) ومستوى الدلالة (α =0.00) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي تبعا للمؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) (3.56)، أما متوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فما دون) فقد بلغ(3.25) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم متوسط فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (دراسات عليا) (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فما دون) فقد بلغ(3.25) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين على التخطيط الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم متوسط فما دون	3.25	-	*0.31	*0.40
بكالوريوس	3.56	-	-	-
دراسات عليا	3.65	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو واقع التخطــيط الاســتراتيجي تبعــاً لمتغير مستوى الوظيفي

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (29) إلى أنه توجــد فروقــات ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو واقــع التخطــيط الاســتراتيجي تبعــا لمستوى الوظيفي وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة عــن قيمتهــا الجدوليــة، وبلغت قيمة (F=1.228E3) ومستوى الدلالة (α =0.00) وهذه النتيجــة معنويــة عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنـــه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصّورات المبحوثين نحــو واقــع التخطــيط الاستراتيجي تبعا لمستوى الوظيفي .

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الموقع الوظيفي(مدير)،(مساعد مدير)، (موظف) فكانت لصالح المبحوثين ذوي الموقع الوظيفي(مدير).

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التخطيط الاستراتيجي حسب متغير المسمى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	موظف	مساعد مدير	مدير
موظف	3.33	-	-	0.37
مساعد مدير	3.57	-	-	-
مدير	3.66	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α ≥ 0.05) بين تصورات العاملين في شـــركة الاتـــصالات الـــسعودية للتغييـــر التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (33)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	(5، 805)	250.127	50.025	*115.501	0.000
	داخل المجموعات		348.657	0.433		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(5، 805)	281.119	56.224	*152.746	0.000
	داخل المجموعات		296.309	0.368		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(5، 805)	134.773	26.955	*75.871	0.000
	داخل المجموعات		285.991	0.355		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (33) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعاً سنوات الخبرة وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعا سنوات الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11 سنة فأكثر) (3.68)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.35) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (16 سنة فأكثر) (3.68)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11 سنة فأكثر).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين على التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.35	-	-	*0.39
من 6-10 سنوات	3.44	-	-	*0.33
11 سنة فأكثر	3.68	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (33) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(دراسات عليا) (3.52)، أما متوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فما دون) فقد بلغ(3.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وما يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لإجابات لتصورات المبحوثين على التغيير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم متوسط فما دون	3.36	-	-	0.16
بكالوريوس	3.41	-	-	-
دراسات عليا	3.52	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير مستوى الوظيفي

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (33) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعا لمستوى الوظيفي وذلك بسبب ارتفاع قيم (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو التغيير التنظيمي تبعا لمستوى الوظيفي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي المدراء.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين على التغيير التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	موظف	مساعد مدير	مدير
موظف	3.27	-	*0.30	*0.41
مساعد مدير	3.58	-	-	-
مدير	3.67	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

3 .4 مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية وأثره على التغيير التنظيمي، وكذلك أثر العوامل الشخصية للعاملين في تقييمهم لأبعاد كل من واقع التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، وفيما يأتي عرض لمناقشة أهم النتائج:

1- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(3) أن المتوسط لواقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً ، بمتوسط حسابي بلغ(3.36) وانحراف معياري (0.92) وبأهمية نسبية بلغت(67.2%) ، وقد احتل مجال أهمية التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.02) وانحراف معياري (0.53) وأهمية نسبية بلغت(80.46%)، وتلاه في المرتبة الثانية مجال وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ(3.65) وانحراف معياري (0.76) وبأهمية نسبية بلغت(73.6%)، في حين حل مجال المشاركة في وضع الخطط في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.47) وانحراف معياري (0.76) وبأهمية نسبية بلغت(49.4%)، وقد اتفقت نتائج المتغير المستقل في هذه الدراسة (التخطيط الاستراتيجي) مع دراسة (الحارثي،2007) و (نورالدين،2006) والتي جاءت تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في كل من الدراستين بغض النظر عن الأبعاد الفرعية التي تمت دراستها في كل منهما.

ويعزى حصول متغير التخطيط الاستراتيجي حسب الأبعاد الفرعية التي تمت دراستها بدرجة متوسطة إلى أن التخطيط الاستراتيجي بالرغم من أنه من أحدث صور التخطيط في المنظمات، إلا أنه مازال استخدامه بشكل متواضع، وأن هناك عوامل تحد من التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركة سواء كان ذلك من خلال تداخل الأهداف وتعاظمها أو من خلال التوسع البيروقراطي في هذه الشركات وتعدد مصادر القوة والتأثير والتي تؤثر على أسلوب عمل هذه الشركات فهي لا تستطيع أن تتجاهل مثل هذه القوة وبالتالي فان الحصول على اكبر درجة من التخطيط الاستراتيجي بحاجة الى توفر مقومات كثيرة مثل التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين وما شابه ذلك من مقومات التخطيط الاستراتيجي من أجل الوصول إلى

أفضل نتيجة للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى أن نتيجة هذه الدراسة قد تعزو إلى أن الغالبية من عينة الدراسة هم من الموظفين العاديين والذين يشكلون النسبة الأعظم في عينة الدراسة.

أما بخصوص حصول بُعد أهمية التخطيط الإستراتيجي على المرتبة الأولى وهذا يعني أن تقييم العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي كان إيجابياُ بدرجة مرتفعة فلا شك أن هناك أحد يقلل من أهمية التخطيط الإستراتيجية وأثره في معظم المجالات التي بحاجة الى تطوير وتنمية فهو الأسلوب الأمثل من التنبؤ بالمستقبل ومواجهة المنافسة المتزايدة والتكاليف المتعاظمة والموارد المحدودة، أما حصول بُعد مجال المشاركة وحصوله على المرتبة الأخيرة، حيث تعزو الدراسة الى أنه لابد من توفير كافة المقومات للتخطيط الاستراتيجي ومنها تمكين العاملين وتضافرهم في إبداء آرائهم في المساعدة في وضع الخطوط التفصيلية لسياسات الشركة كونهم هم أكثر الأشخاص القادرين على حل مشاكل وتطوير العمل .وذلك من خلال تضافر كافة الجهود من الإدارة العليا والمشاركة من قبل العاملين في تمكينهم في المساعدة في وضع الخطط من مبدأ أن الموارد البشرية هي أهم عناصر الانتاج .

2- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(9) أن المتوسط العام للمتغير التابع التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات كان مرتفعاً؛ حيث بلغ(3.73) على المقياس الخماسي أو ما نسبته(74.6%) ، وقد احتلت بعد التغيير التكنولوجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وأهمية نسبية (79.4%)، يلي ذلك التغيير في مهام الشركة بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وأهمية نسبية (76.6%) وجاء بعد التغيير في الانظمة والتشريعات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(3.82) وأهمية نسبية (76.4%)، يلي التغيير في القوى البشرية بمتوسط حسابي بلغ(3.66) وأهمية نسبية (73.2%)، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ(3.4) وأهمية نسبية (68%)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (العربي،2006) حيث كانت الدراسة على شركة اتصالات في الجزائر في نفس مجال الاتصالات.

ويعزى حصول متغير التغيير التنظيمي حسب الأبعاد الفرعية التي تمت دراستها بدرجة مرتفعة إلى أن هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق كبير جداً بين أفراد العينة على أن التغيير التنظيمي يعد جزءاً من ثقافة الإفراد، بإتباعهم مختلف التغيرات والتعليمات الجديدة داخل شركاتهم ، حيث يعد التغيير التنظيمي من المواضيع الإدارية الجديدة التي تلقى الاهتمام من قبل الدارسين والباحثين، وخاصة في قطاع خدمات الاتصالات ذلك أن هذا القطاع يمثل العصب المحرك لاقتصاد الدول، والمتأثر بالتغيرات التكنولوجية والمرتبط بالزبون من جهة، ومن جهة أخرى لما يمثله هذا الموضوع من حداثة .

أما بخصوص حصول بُعد التغيير في التكنولوجيا على المرتبة الأولى ومتوسط حسابي مرتفع من وجهة نظر المبحوثين فتعزو الدراسة ذلك إلى أن التغيير في التكنولوجيا هو سمة هذا العصر لما فيه من طفرات هائلة في مجال التكنولوجيا وخاصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وهذه النتيجة قد تكون ملموسة لدى الجميع ، فثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد لهذه الشركات هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحافظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، من خلال إتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية .

أما حصول بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي على أقل درجة من وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي متوسط، فترى الدراسة ذلك الى تفسير مثل هذه النتيجية قد يعود الى أن إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى يؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات

التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة وهذا بدوره له أثر كبير تجاه العاملين.

3- أشارت النتائج الإحصائية، أن الابعاد الفرعية التالية (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي) هي أكثر أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في بعد التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية حيث دخل متغير وضوح التخطيط الاستراتيجي أولاً ودخل ثانيا متغير أهمية التخطيط الاستراتيجي ودخل ثالثا متغير استخدام التخطيط الاستراتيجي ودخل رابعا متغير المشاركة في وضع الخطط وبالتالي فانه يمكن القول أن للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة لها تأثير واضح في احداث التغيير التنظيمي.

وتعزو الدراسة ذلك الى أن التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة هو الحاجة للتغيير في المنظمات لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي للتخطيط لإحداث التغيير، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في احداث التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

4- يتضح من النتائج الإحصائية أن التخطيط الاستراتجي بأبعاده الفرعية مجتمعةً (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تغيير المهام الشركة كبعد من التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتعزو الدراسة ذلك الى أن التخطيط الاستراتيجي له القدرة على التحسين والتطوير في طبيعة المهام

وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية فرق العمل وتعديل أساليب الإنتاج بحيث تكون هذه الشركات قادرة على إحداث ميزة لتقديم الأفضل من خلال استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه أنشطة جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.

5- دلت النتائج أن التخطيط الاستراتجي بأبعاده الفرعية مجتمعةً (وضـــوح مفهـــوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد التغيير التكنولوجي كبعد من التغيير التنظيمي لـــدى العـــاملين فـــي شركة الاتصالات السعودية، وتعزو الدراسة ذلك الى أن التخطيط الاســـتراتيجي لـــه دور كبير في إحداث التغير التكنولوجي حيث أن التغيرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمـــة ومعلومـــات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافيـــة وإن استجابته المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية من خلال استخدامها لأساليب تخطيطية بعيدة المدى وذات رؤية استراتيجية متعلقـــة بـــالتغيير والتطـــوير التنظيمي في هذه الشركات لاسيما أن هذه التغيرات من شانها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، حيث تعد ظاهرة التطـــورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغيرية للمنظمات وأبرزها في الوقـــت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حالياً.

6- دلت النتائج أن التخطيط الاستراتجي بأبعاده الفرعية مجتمعةً (وضوح مفهـــوم التخطـــيط الاســـتراتيجي، أهميـــة التخطـــيط الاســـتراتيجي، اســـتخدام التخطـــيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كـــان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد التغيير في القوى البـــشرية كبعـــد مـــن التغييـــر التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

وتعزو الدراسة ذلك الى أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في إحداث التغير في القوى البشرية من خلال قيام شركة الاتصالات السعودية من خلال ما تقدمـــه للعاملين من خلال تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم للواقع، ومن ثم العمل على تغيير أساليب استخدام العمالة لتتلاءم مع متطلبات الشركة وأدوارها، حيث تـــساعد

عملية تغيير الأفراد في الشركة على تطويرهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتها بكفاءة، ويتم التخطيط الاستراتيجي بالقوى البشرية في الشركة من خلال الاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم أو بالتغيير النوعي للأفراد بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

7- دلت النتائج أن التخطيط الاستراتجي بأبعاده الفرعية مجتمعةً (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد الهيكل التنظيمي كبعد من التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتعزو الدراسة ذلك الى أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في إحداث التغير في الهيكل التنظيمي من خلال التغيير في في جميع مسؤوليات بعض الأقسام وتقليص المستويات العمودية، و توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح الشركة أكثر مرونةً وأقل بيروقراطية، بحيث يمكن تطبيق قواعد وإجراءات لا مركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار وقد قامت الشركة مؤخراً بإعادة تقسيم الوحدات الإدارية وقد أثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل داخل الشركة، والنشاطات في كل قسم وفي خطوط الاتصالات وفي المسميات الوظيفية.

8- دلت النتائج من الجدول رقم(24) أن التخطيط الاستراتجي بأبعاده الفرعية مجتمعةً (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التخطيط الاستراتيجي، المشاركة في وضع الخطط، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في بعد الأنظمة والتشريعات كبعد من التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وتعزو الدراسة ذلك الى أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في إحداث التغير في الأنظمة والتشريعات حيث قامت الحكومة السعودية بتوفير البيئة المناسبة لتحقيق الاستثمار في مجال الاتصالات من خلال التخفيف من الكثير من الانظمة والتعليمات التي كانت مطبقة سابقاً في شركات الاتصالات وهذا التغيير لم يحدث من فراغ ولكن استجابة لقدرة الشركات على التأثير أصحاب القرار في توفير البيئة المناسبة للاستثمار في مجال الاتصالات، وفي إحداث تحسين الإجراءات وتعديل السياسات المتبعة لتناسب عملية التغيير في الشركة.

9- دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التخطيط الاستراتيجي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التخطيط الاستراتيجي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، أما المستوى الوظيفي فكانت لصالح المدراء، وتفسر هذه النتيجة الى أن الأشخاص الذين يتمتعون بأكبر قدر من الخبرة والتعليم والمستوى الوظيفي هم الأقدر والأنسب في الاستفادة من خبراتهم في تعزيز فرص التخطيط في الشركة ولذلك فان على هذه الشركة الاستفادة من هؤلاء الفئة من خلال تشجيعهم وتقديم أساليب العون وتوفير البيئة المناسبة في العمل وتفسر هذه النتيجة الى أن هذه الفئة هي القادرة على تقييم العناصر الايجابية في العمل وعلى درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل، وقد اتفت هذه النتيجة مع دراسة (الضمور،2008) حيث أشارت بأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لها علاقة بالمتغيرات الشخصية.

10- دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي في التغيير التنظيمي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الأكثر خبرة والمستويات العلمية العليا والمستوى الوظيفي الأعلى ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زادت خبرة الفرد وحصوله على مستوى عالي من التعليم واحتلاله لمناصب في مستوى عالي من المستويات الوظيفية كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وأكثر وعيا بجوانب العمل، وأكثر تفهماً للتغيير بخلاف الآخرين.

4.4 **التوصيات**:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. دلت النتائج على وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي لذا فإن على ادارة الشركة المبحوثة زيادة الوعي عند العاملين، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتصميم أساليب فعالة لعملية المشاركة تتناسب مع حاجات وأهداف العمل والعمل على فتح قنوات اتصالات فعالة لتبادل المعلومات، لما لهذه القيمة من

أثر إيجابي في تحسين التغيير التنظيمي.

2. ضرورة أن تتبنى الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة زيادة الاهتمام بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للتغيير، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترات إيجابية للتغيير من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية، وأيّ وسائل أخرى متاحة لتحسين التغيير التنظيمي .

3. ضرورة تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية، واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها.

4. دعم أنشطة التطوير وتنشيط أساليب البحث العلمي في شركات الاتصالات وفتح المجال أمام الباحثين للحصول على المخصصات المناسبة من أجل تجسيد وتفعيل مبادئ الإبداع، والتوجه نحو زيادة المعرفة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها مثل هذه الشركات.

5. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي. والعمل على إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توفر خصائص أخرى للتخطيط الاستراتيجي لم تتطرق لها الدراسة، وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى.

المراجع

أ- المراجع العربية:

الآغا، محمد عثمان، (2005)، "**محاضرات التخطيط الاستراتيجي**"، الجامعة الاسلامية، غزة.

بسيوني، اسماعيل، (2005)، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى**، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، القصيم.

جاريث، جونز وشارلز، هيل، (2001)، **الادارة الاستراتيجية**، ترجمة: محمد الرفاعي، ط4، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

جواد ، شوقي ناجي (2000) "**الادارة الإستراتيجية** "دار ومكتبة الحامد للنشر ،عمان.

الحارثي، سعاد، (2007) مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة جامعة الأميرة نورة**، العدد(30)، ص(115)،المملكة العربية السعودية.

حريم، حسين، (1997)، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حريم، حسين،(2003)، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

حطاب، عايدة، (1995)، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، دار الفكر، القاهرة، مصر.

الحناوي، محمد وسلطان، محمد، (1999)، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الخضيري، محسن، (1993)، **إدارة التغيير**، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

دقامسة، مأمون، (2002)، **التغيير التنظيمي**: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، الإداري، مسقط، ع (24)، ص: 79-121.

الدوري، حسين، (2005)، **الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري**، الشركة العربية للتنمية الادراية، القاهرة، مصر.

رحيم ،حسين وعلوي عبدالفتاح (2010) "**التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال**" ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير في منظمات الأعمال، جامعة البليدة، الجزائر.

رحيم حسين (2005) "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد07، 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص175.

السقلان، عبد الله، (2003)، **مقاومة التغيير التنظيمي**: دراسة تطبيقية علي المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

السلمي ،علي ، (2000) "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "، ط 1 ، دار غريب للنشر ،القاهرة .

السلمي، علي، (1995)، **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للنشر، القاهرة.

سليطين، سوما، (2007)، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.

سليمان، خضر، (2002)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل، **مجلة جامعة الموصل**، العدد (301)، ص (211)، جامعة الموصل، العراق.

سميث ، دوجلاس (2001) ، **إدارة تغيير الافراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى**، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر ،ص63.

السيد ،إسماعيل، (2000)، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

السيد، إسماعيل، (2000)، **الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الشدي ، إبراهيم عبد العزيز،(1998)، **الخطط التربوية للمنظمات التربوية الدولية والإقليمية**. ط1 ، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

شراب ،سائد حسن يوسف،(2011) ، "**التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية** " دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة غزة الإسلامية .

الشماع، خليل وخضير، كاظم، (2000)، **نظرية الشركة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بغداد، العراق.

الشويخ، عاطف (2007) "**واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني**" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة الاسلامية ،غزة .

الضمور ،موفق محمد (2008) "**واقع التخطيط الاسترتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن**"، أطروحة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان ، الأردن.

العارف ،نادية (2001) "**الادارة الاستراتيجية ادارة الألفية الثالثة** " ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية، مصر.

عارف، حسين، (2001)، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار يافا العلمية، عمان، الأردن.

العارف، ناديا، (2000)، **الادارة الاستراتيجية، ادارة الالفية الثالثة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

العبد ، جلال (2003) ، **نظم المعلومات الاستراتيجية – النظرية الأدوات التطبيقية** ،مكتبة دار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .

عبدالرحمن، ابتهاج، (1995)، **البدائل الاستراتيجية التفيذ والمراقبة**، الشركة العربية، القاهرة، مصر.

عبوي، زيد،(2006)، **الادارة الاستراتيجية**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

العبيدي، أمل، (2009)، **أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك.

العدلوني ،محمد أكرم (2002) " **العمل المؤسسي**" الطبعة الأولى ،دار بن حزم للنشر والتوزيع ، عمان .

العربي ، تيقاوي (2006)" **دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة**، القاهره، مصر.

العقيل،عبد الله، (2005)، **سياسة التعليم و نظامه في المملكة العربية السعودية**، مكتبة الرشد، الرياض.

العلاونة، علي وعبيدات، محمد وفريحات، حيدر والطراونة، مدحت، (1999)، **اساسيات الادارة ووظائف الشركة**، ط1، دار رند للنشر والتوزيع، الكرك، الاردن.

العميان، محمود، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

العنزي، مبارك، (2004)، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

عوض ،محمد أحمد (2004) "**الادارة الاستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية .

عوض ،محمد أحمد،(1999) "**الإدارة الإستراتيجية –الأصول والأسس العلمية**"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية .

غراب، كامل، (1995)، الادارة الاستراتيجية، اصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

غراب، كامل، (1997)، **الإدارة الإستراتيجية النظرية والتطبيق**، دار القلم للنـــشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.

غنيم ،عثمان (2001) "**التخطيط أسس ومبادىء عامة**" ،الطبعة الثانية ،دار رضا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

غنيمة ،محمد (2005) "**التخطيط التربوي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيـــع ،عمـــان ،الأردن.

الفرا ، ماجد (2005) "**التخطيط الاستراتيجي** " مركز التدريب، الجامعة الاسلامية ، غزة .

أبو قحـــف، عبدالـــسلام، (2002)، "**الادارة الاســـتراتيجية وادارة الأزمـــات**"، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ،مصر .

القريوتي، محمد، (2000)، **نظرية الشركة والتنظـيم**، دار وائـــل، ط1، عمـــان، الأردن.

قطامين ،أحمد ،(2002،) "**الإدارة الإستراتيجية –حالات ونماذج تطبيقيـــة** " ،ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.

القطامين، احمد، (1996)، **التخطيط الاســـتراتيجي ،مفـــاهيم ونظريـــات وحـــالات تطبيقية**، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى، (1999)،**التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل، ط1، عمان، الأردن.

الماضي، محمد، (2003)، **السياسات الادارية**، مركـــز جامعـــة القـــاهرة للتعلـــيم المفتوح، القاهرة، مصر.

ماهر، أحمد، (2000)، **السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعيـــة، القاهرة.

المبيضين، ميساء، (2003)، **اثر عوامل التغير التنظيمي على الأداء فـــي شـــركة الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) "**الادرة الاســـتراتيجية والعمليـــات** " ،عمان ،الأردن.

المدهون، موسى، (1999)، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصـــلاح الإداري، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد 15، عدد 3، ص:98-121.

المدهون، موسى والجزراوي، ابراهيم، (1995)، **تحليل السلوك التنظيمـــي**، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن.

مرسي ،جمال الدين محمد ،(2002) "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**" ،الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ، مصر.

مرسي، محمد وسليم، أحمد، (2002)، **الإدارة الاســتراتيجية**. المكتــب الجــامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المغربي ، عبدالحميد ،(2000) "**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**" ، ط1 ، مجموعة النيل العربي ،القاهرة ،مصر،.

المغربي، كامل، (1994)، **السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)**، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن.

ملحم، يحيى سليم، الإبراهيم، محمد شاكر،(2008) "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية" :حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(4)، العدد(2)، الصفحه (36).

مندورة ،محمد ودرويش محمد (1999) "**التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومـــات** " جمعية الحاسبات السعودية ، الرياض ، السعودية .

نور الدين، مازن، (2009)، **دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعليـــة الإدارة المدرسية بمحافظات غــزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ب - المراجع الأجنبية:

Aldehayyat، Jehad & John Anchor(2009) ”Strategic Planning Tools and Techniques in Jordan : Awarness and Use “available on : ,3Nov,2012 .http://eprints.hud.ac.uk/4043/

B. Tregoe & W. J. Zimmerman: Top Management Strategy, New York, Simon and Schuster, 1980, p. 20.

Dutta, G. & others. (2007). An Optimization -Based Decision Support System for Strategic Planning In a process Industry: The Case Of Pharmaceutical Company In India, **International Journal Of Production Economics**, Vol.106, pp 92-103.

Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1997). *"Strategic Management"* 6Th Edition, An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.

Henriegle, D , (1991) , Organization Behavior , 3rd . ed. , panl west publishing.

Hoffman, Richard C., (2007), “The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?”, **Journal of Business Strategies**, Vol (24), No (1), pp: 27-48.

Kotter, J, (1995), Leading Change: Why Transformation Effort, **Harvard Business Review**, 59(3), pp: 12-28.

M. Peterson: Analyzing Alternative Approaches to Planning in Jedomus, P. & Peterson M. (Eds): Improving Academic Management, San Francisco Jossey Bass Publishers, 1989, pp: 114-115.

Paglis, L& Green, S, (2002), Leadership Self –Efficacy and Manager Motivation for Leading Chang, **Journal of organization Behavior**, 23(2), pp: 215-235.

Cunningham J. Barton , James S. Kempling, (2009) "Implementing change in public sector organizations", **Management Decision**, Vol. 47 Iss: 2, pp.330 – 344 .

Dennis R. Self, Mike Schraeder, (2009) "Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30 Iss: 2, pp.167 – 182 .

Carvin David A . ,Michael Roberto, (2006), “Change Through Persuasion” ,**Harvard Business Review** ,February, pp(1-10).

Tsoukas, Haridimos. (2005) *Managing third-order change : the case of the public power corporation in Greece.* **Long Range Planning**, Vol.38 (No.1). pp. 79-95 .

Chapman, Ross and Hyland, Paul (2002) ,” Strategy and continuous improvement in small-to-medium Australian manufacturers” **Integrated manufacturing systems**, vol. 11, no. 3, Special issue : Continuous improvement, pp. 171-179.

الملحق (أ)

استبانه أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

اخي الموظف الفاضل

تهدف هذة الدراسة التعرف الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي واثره على التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية ارجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة علما بان هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي ، وذلك بوضع اشارة (X) في المربع الذي يتوافق مع حالتك .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

عبدالرحمن العطوي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية لإفراد العينة:

1. **سنوات الخبرة**
   - ( ) 5 سنوات فأقل
   - ( ) 6 – اقل من 11سنوات
   - ( ) 11 سنة فأكثر

2. **المؤهل العلمي**
   - ( ) دبلوم فأقل
   - ( ) بكالوريوس
   - ( ) دراسات عليا

3. **المستوى الوظيفي**
   - ( ) مدير
   - ( ) موظف
   - ( ) مساعد مدير

الجزء الثاني: تتعلق الفقرات التالية بأثر الإدارة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية:

الرقم	الفقـــــــرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
	أبعاد التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل)					
أ-	**وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي**					
1	تم صياغة رؤية الشركة بشكل واضح ومحدد					
2	رؤية الشركة واضحة لدى العاملين فيها بما فيها اهدافها واحتياجاتها وخططها المستقبلية					
3	الرؤية مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين في الشركة					
4	رؤية الشركة مبينية على اساس متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لبيان وضوح التخطيط الاستراتيجي					
5	يمكن تحقيق رؤية الشركة على ارض الواقع					
6	يفهم غالبية العاملين في الشركة رسالتها					
7	رسالة الشركة مكتوبة ومعلنة لجميع العاملين					
8	تضع الشركة أهدافا إستراتيجية منبثقة عن رؤيتها ورسالتها					
9	يفهم جميع العاملين في الشركة السياسات المطبقة					
ب-	**أهمية التخطيط الاستراتيجي**					
10	يساهم التخطيط الاستراتيجي في النمو والتطور في الشركة					
11	يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع الشركة في موقف تنافسي افضل					
12	تعكس اهمية التخطيط الاستراتيجي على العاملين في الشركة على رفع مستوى الثقة في العمل					
13	يسهل التخطيط الإستراتيجي عمل صانعي القرارات في الشركة					
14	يساعد التخطيط الإستراتيجي على التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية					
15	ينتج عن استخدام التخطيط الإستراتيجي زيادة درجة الكفاءة (المخرجات الى المدخلات)					

16	يوفر التخطيط الاستراتيجي لادارة الشركة القــوة البشرية في الوقت المناسب .					
17	يساعد التخطيط الاستراتجي الشركة على التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية					
18	يمكن التخطيط الاستراتيجي الشركة مــن مواجهــة التهديدات البيئية					
19	يشجع التخطيط الاستراتيجي على استخدام المنطــق العلمي في التفكير و التصرف					
ج-	**درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي**					
20	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيــق الابتكــار والإبداع لدى العاملين في الشركة					
21	تستخدم الشركة التخطــيط الاســتراتيجي لاحتــواء العوامل البيئة الداخلية .					
22	يعمل الاستخدام التخطيط الاســتراتيجي علــى بقــاء مستوى الشركة في سوق مرتفعا					
23	يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركة علــى تحقيــق الميزة التنافسية					
24	لا تتأثر الشركة في الظروف الخارجية بأســتخدامها التخطيط الاستراتيجي					
25	يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركة على مواجهــة المتغيرات والظروف الداخلية					
د -	**المشاركة في وضع الخطط**					
26	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي علــى الادارة العليا للشركة في وضع الخطط					
27	تم دعوة غالبية العاملين في الشركة للمــشاركة فــي عملية التخطيط الاستراتيجي					
28	تتيح الشركة لجميع العاملين تقديم مقترحات بخصوص التوجهات الخاصة في التخطيط الاستراتيجي للشركة					
29	تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بابداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من اعداد الخطط التنفيذية.					
30	يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخططالإستراتيجية					
31	تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على أرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.					

هـ	**دراسة البيئية الداخلية والخارجية**					
32	تقوم الشركه بجمع البيانات عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة					
33	يتم رسم الاستراتيجية في الشركة في ضوء تحليل الفرص المتاحة لها					
34	يتم رصد التهديدات في البيئة الخارجية بشكل مستمر لوضع استراتيجيات للتعامل معها					
35	يتم رصد الاستراتيجيات المتبعة من قبل شركات الاتصالات المنافسة لمواجهتها					
36	يتم تحليل خصائص الزبائن والمستفيدين لمراعاتها في تصميم الاستراتيجية					
37	يتم تحديد التغيرات في رغبات وحاجات الزبائن لمراعاتها في تصميم الاستراتيجية					
38	يتم رصد التغيرات في الانظمة والتعليمات التي تصدرها هيئة الاتصالات لمراعاتها عند وضع الاستراتيجيات					
39	يتم ايجاد حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى الشركة					
40	يتم مراجعة الاوضاع الاقتصادية والتغيرات فيها لمراعاتها عند وضع الاستراتيجيات					
41	يتم متابعة التطورات في تكنولوجيا الاتصالات وتعديل الاستراتيجيات في ضوئها					
42	تراعي الشركة مدى توفر الموارد المالية عند صياغة الاستراتيجية					
43	تراعي الشركة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات					
44	تراعي الشركة مستوى التقنية المتوفرة لديها عند تصميم الاستراتيجيات					
	أبعاد المتغير التابع (التغيير التنظيمي)					
أ-	**التغيير في مهام الشركة**					
45	تم تغيير بعض مهام الشركة					
46	تم التغير في السياسات التسويقية					
47	تم تقليص المهام الموكلة لي من قبل الشركة					
48	تم زيادة المهام الموكلة لي من قبل الشركة					
49	لم تتغير المهام الموكلة لي من قبل الشركة					
50	قامت الشركة على تغير مهامها في ضوء التغيرات					

					الحاصله	
					تعمل الشركة على استقصاء آراء الزبائن لمواجهة التغيرات في اتجاهات وأنماط الطلب على خدماتها	**51**
					تم إعادة النظر في الوظائف الأساسية للشركة كوظيفة المبيعات والتسويق والتمويل والأفراد	**52**
					تقوم الشركة بأستمرار بإعادة النظر في مهامها	**53**
					تم إعادة النظر في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة	**54**
					التغيير التكنولوجي	**ب -**
					تواكب الشركة الجديد في تقنية الاتصالات	**55**
					تواكب الشركة الجديد في التقنية المستخدمة في اعمالها	**56**
					تخصص الشركه ميزانيه كافيه لاغراض دعم عملية البحث والتطوير في مجال التقنيه	**57**
					تشجع الشركة الاقتراحات الخاصة بتطوير التقنيه المستخدمه فيها	**58**
					تدعم الشركه الابحاث العلميه والدراسات الهادفه الى تطوير التقنيه وتتبنى نتائجها	**59**
					تركز الشركه على تدريب كوادرها في المجالات التقنيه	**60**
					التغير في القوى البشرية	**ج -**
					تعمل الشركة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديده	**61**
					تهتم الشركه بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجيه	**62**
					تحرص الشركه على زيادة وعي العاملين	**63**
					تعتمد الشركه سياسات تساعد على استقرار الموارد البشريه لفتره طويله	**64**
					تقدم الشركة حوافز مجزيه للعاملين	**65**
					تعمل الشركه من اجل تقليل دوران العمل	**66**
					تقوم الشركة بتدريب العاملين فيها	**67**
					تقوم الشركة باستقطاب كوادر مؤهله	**68**
					التغيير في الهيكل التنظيمي	**د -**
					تحرص الشركة على ان تكون قنوات الاتصال	**69**

	واضحه لجميع العاملين					
70	تحرص الشركة ان تكون المسؤوليه مساويه للسلطة					
71	توازن الشركه ما بين تطبيق المركزيه واللامركزيــه حسب حاجة العمل					
72	تهتم الشركه بالتغيير في انماط توزيع السلطه					
73	يتم إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليواكب التغيرات في ظروف الشركه					
هـــــ	**الانظمة والتشريعات**					
74	يساهم التغير في التشريعات في تسهيل القيام بالعمل					
75	يساهم التغير في الانظمة في تقليل خطــوات انجـــاز العمل .					
76	تساهم أنظمة الشركة في عملية تحسين الإجراءات					
77	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل فـــي إحداث عملية التغيير المرغوبة في الشركة.					
78	يتم تعديل القوانين الإدارية في الشركة عند إجراء عملية التغيير.					
79	يتم تعديل السياسات الحالية المتبعة لتتناسب مـــع عملية التغيير					

الملحق (ب)

قائمة باسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د . نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. مصطفى بكر	أدارة عامة	جامعة تبوك
د. الطيب ماهر	ادارة اعمال	جامعة تبوك
د. عبد العزيز عمر	ادارة اعمال	جامعة تبوك
د. سعد الذيابي	ادارة عامة	جامعة تبوك
د. هاني عبدو	ادارة اعمال	جامعة تبوك

ملحق (ج)

نبذه عن شركة الاتصالات السعودية

نبذه عن شركة الاتصالات السعودية

هي المشغل الأول لخدمات الاتصالات في السعودية .تأسست الشركة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 171 بتاريخ 9سبتمبر 2002، والمرسوم الملكي رقم م/35 بتاريخ 21 أبريل 1998، كشركة مساهمة سعودية طبقاً لقرار مجلس الوزراء رقم 213 وتاريخ 20 أبريل 1998، الذي اعتمد نظام الشركة الأساسي. سنة 2003 أدرجت الشركة 30% من أسهمها في البورصة السعودية في أكبر اكتتاب عرفته الأسواق العربية. خصص 20% من الأسهم المكتتبة للمواطنين السعوديين بصفتهم الشخصية وخصصت 5% للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و 5% أخرى لمصلحة معاشات التقاعد. سنة 2004 فقدت الشركة احتكارها لخدمات الهاتف المحمول بعد إسناد رخصة ثانية لشركة اتحاد اتصالات . في أبريل 2007 إنتهى احتكارها لخدمات الهاتف الثابت بعد فوز تحالف تقوده شركةبتلكو البحرينية بالرخصة الثانية التي طرحتها الحكومة، وأيضاً للشركة بطاقة مسبقة الدفع وتسمى بـــ سوا وهي رائجة الانتشار في السعودية.

وتبعاً لذلك فقد تبنت الشركة برنامجاً طموحاً يهدف إلى تحويل أعمالها الحكومية لتصبح وفقاً للأسس التجارية المتعارف عليها، حيث وضعت الشركة استراتيجيات واضحة تهتم بإعادة هيكلتها الداخلية، وتأهيل وتطوير موظفيها، ومراجعة وتحسين إجراءاتها الداخلية، ودراسة متطلبات واحتياجات عملائها، مع ضرورة الاستمرار بالقيام بواجبات الشركة ومسئولياتها الوطنية والاجتماعية

وتعتبر "الاتصالات السعودية" الشركة الوطنية الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تعمل الشركة، وبشكل مستمر على الاستجابة لمتطلبات السوق، ومواكبة المستجدات والتطورات التقنية في مجال الاتصالات، وتلبية احتياجات عملائها، واضعة نصب أعينها أن ذلك هو الطريق الذي من خلاله ترسخ الشركة مكانتها وهويتها، خاصة في ظل عالم متغير يتعاظم فيه دور الاتصالات واستخداماتها.

وإيماناً من الشركة بأهمية عملائها وضرورة تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، فقد تبنت الشركة استراتيجية " الطليعة" التي تعمل على دعم وتعزيز موقف الشركة التنافسي، حيث تسعى الشركة من خلال تطبيق إستراتيجيتها إلى تعزيز ثقافة التمركز حول العملاء في كافة أعمال الشركة، وهو الأمر الذي انعكس على تصميم الهيكل الإداري للشركة الذي يتكون من مركز الشركة، وعدد من الوحدات الوظيفية، وأربع وحدات أعمال رئيسية تتمحور حول الشرائح الرئيسية لعملاء الشركة، وهي:

- خدمات قطاع الأفراد.
- خدمات القطاع السكني.
- خدمات قطاع الأعمال.
- قطاع النواقل والمشغلين.

وقد حققت الشركة مؤخراً العديد من النجاحات والإنجازات، لعل من أبرزها:

- جائزة الملك عبد العزيز للجودة 2008م الممنوحة من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.
- جائزة (الشفافية للشركات المساهمة السعودية) لعام 2008م الممنوحة من شركة BMG للاستشارات المالية.
- جائزة أفضل شركة اتصالات لعام 2008م الممنوحة من مجلة أريبيان بزنس.
- الحصول على تصنيف ائتماني بدرجة (A+) من وكالة ستاندرد أند بورز العالمية لخدمات التصنيف الائتماني .
- الحصول على تصنيف ائتماني (A1) من وكالة موديز لخدمات التصنيف الائتماني .
- تحقيق المرتبة الثامنة بين كبريات الشركات المقدمة لخدمة الهاتف الثابت عالميا.
- تحقيق المرتبة الثانية آسيويا من حيث القيمة السوقية.

المعلومات الشخصية

الاسم: عبدالرحمن علي العطوي

الكلية: إدارة الاعمال

التخصص: الاداره العامه

الدرجة العلمية: الماجستير

السنة: 2012